



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**AGGREGÁLT LEAN KPI-K EREDMÉNYEINEK
MINŐSÍTÉSE FUZZY LOGIKA MENTÉN**

**QUALIFICATION OF THE RESULTS OF AGGREGATED
LEAN KPIS ALONG FUZZY LOGIC**

GÁSPÁR Sándor, VAJDA Gábor, MARTOS Ede

Kulcsszavak: *controlling, lean controlling, lean menedzsment, lean index, fuzzy logika*

Keywords: *controlling, lean controlling, lean management, leanness index, fuzzy logic*

JEL kód: *G10, M40, M42*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.01>

ÖSSZEFOGLALÓ

A lean menedzsment alkalmazása a 21. században az ipari vállalkozások működésében alapvető versenykritérium lett. A különböző lean menedzsmenthez kötődő eszközök és módszerek alkalmazása a vállalati funkciók jelentős részében megjelenik. Fontos megemlíteni viszont azt is, hogy számos más, nem lean célokat támogató eszköz és módszer vegyes alkalmazása mellett vannak alkalmazva ezen lean eszközök és módszerek. Ezen probléma pedig a controlling számára is kibívást jelent. Mivel a lean accounting módszerek ilyen környezetben nem feltétlenül hatékonyan mérik a lean mértékét, ezért mind a tudományos, mind az üzleti gyakorlati életben számos egyéb módszereket alkalmaznak, a lean monitoringozására. Ezek közül kiemelendő a fuzzy logikán alapuló lean értékelő modellek. Ezen modellek segítségével elsősorban pénzügyi adatok mentén lehetséges meghatározni egy vállalkozás lean teljesítményét. A modell hátránya viszont, hogy a lean menedzsment számos olyan funkcionális területen is megjelenik, amelyet pénzügyi mutatószámok mentén nem lehet értékelni, viszont egyértelműen elősegíti a lean menedzsment működését.

Kutatásunkban egy instrumentális esettanulmányon keresztül szemléltetünk egy olyan komplex lean controlling módszer együttest, amely alkalmazásával a vállalkozások számára lehetővé válik a lean menedzsment teljesítményértékelése, illetve a különböző beavatkozási pontok feltárása. A kutatási eredményeink által lehetővé válik a lean fuzzy index kiszámítása nem csak pénzügyi adatok mentén, ezáltal pedig pontosítva az index információtartalmát. A vizsgálatainkban megfogalmazott módszerek és mutatószámok mentén elkülöníthetővé és mérhetővé válik a lean módszerek és eszközök, illetve a lean célokat támogató folyamatok és módszerek hatékonysága. Kutatási célunk egy általánosan alkalmazható lean controlling konceptuális modell megalkotása.

SUMMARY

The application of lean management has become a fundamental competitive criterion in the operation of industrial enterprises in the 21st century. The use of tools and methods related to different lean management appears in a significant part of corporate functions. However, it is also important to mention that these lean tools and methods are used in addition to the mixed use of many other tools and methods that support non-lean goals. This problem is also a challenge for controlling. Because lean accounting methods do not necessarily measure the extent of lean effectively in such an environment, a number of other methods are used to monitor lean in both academic and business practice. Of these, lean evaluation models based on fuzzy logic should be highlighted. With the help of these models, it is possible to determine the lean performance of a company primarily along financial data. The disadvantage of the model, however, is that lean

management also appears in a number of functional areas that cannot be assessed along financial ratios, but they clearly influence the operation of lean management.

In our research, we illustrated a complex set of lean controlling methods through an instrumental case study, which allows companies to evaluate the performance of lean management and to explore different points of intervention. Our research results make it possible to calculate the lean fuzzy index not only along financial data, and thus clarify the information content of the index. Along the methods and indicators formulated in our research, the effectiveness of lean methods and tools, as well as the processes and methods supporting lean goals, can be separated and measured. Our research goal is to create a generally applicable lean controlling conceptual model.

INTRODUCTION

In recent years, databases and information opportunities have been made available to organizations through the use of IT and business IT innovation, mainly Big Data and digitization, which are fundamentally changing the controlling systems used so far (Hazen et al., 2014). Data mining methods and various mathematical-statistical models for the analysis of huge and extensive data sets make it possible to transform these data into relevant information and to extract the relevant information (Tabesh et al., 2019). These IT and mathematical-statistical methods and algorithms are excellent for extracting efficient information for a given goal (Thalmeiner et al., 2019), but between the strategic and the resulting functional, operational goals and the mathematical-statistical, data mining methods, the management control systems should form a kind of bridge. This bridge implements the application and development of different controlling methods for modern information-based management systems (Otley, 1999).

The various reports can express the performance or results of an entire area or factory unit in a single indicator. To achieve this, a basic requirement is the appropriate and efficient infrastructure and the application of appropriate professional and mathematical methods. Different evaluation algorithms and standardization norms are needed for effective interpretation and decision-making of indicators.

Lean management as a philosophy and as a process optimization management method has now become a basic competition criterion for industrial enterprises. Organizations that will be able to effectively and specifically measure the implementation of lean tools and methods in their processes will be able to implement an organization-wide lean philosophy. By implementing this

philosophy, they become able to continuously improve, with the help of which organizations can achieve more accurate results and thus higher efficiency. Measurability also provides an opportunity to make effective and appropriate management decisions. Industrial companies also use a number of other methods to support non-lean goals in their processes, which poses a complex challenge to the controlling system. Traditional lean accounting methods are not able to map tools and methods that support lean goals (Bromwich, 1990).

There are several controlling methods that can be used to monitor lean management. The various methods, value stream and value flow analyses as well as the indicators and correlations of the balance scorecard and the individually, specially developed logistics and complex indicators and systems measure and include the status and information related to the lean management tools. Lean fuzzy indices basically evaluate and measure the performance of lean management along financial data, from a business economics aspect. As a significant part of these models is based on financial data, it is not an effective tool for controlling in this form (Hines et al., 2004). Effective lean controlling should be a unified methodology that evaluates the entire corporate operation and lean management along functional levels.

As such a specialized indicator and methodology does not exist, the relationship between lean and controlling needs to be formulated first. Based on the literature and corporate practice, the relationship between controlling and lean is mostly to be found in the system of Key Performance Indicators. Along this line, after describing the more basic elements of Lean management, we present a universal model that is primarily composed of metrics that affect direct lean goals and is designed to measure the effectiveness of Lean processes. The results of our research can be used as a kind of new and special methodology for aggregating KPIs, and they can also be an effective input expert function for lean fuzzy index models.

LITERATURE REVIEW

The lean approach can be used to determine what the value is. It is only the end user who can decide what counts as value, and it is only possible to talk about value on the merits if a given product meets the needs of the customer at a given price and time (Womack - Jones, 2003). And value is always created by the producer (Shiego, 1989). Lean manufacturing is not only a manufacturing system, but also a manufacturing philosophy, paradigm, and culture, that appears

holistically among organizational functions and in this philosophy, culture plays a more important role than technical background.

With the help of the lean approach, the operations and processes that create value can be optimally ordered, and they can be performed more and more efficiently at the right time, in the right place, in the right quantity, without interruption (Vörös, 2010). This approach should not stop at the boundaries of a company, but should extend to the entire supply chain and the entire vertical of a given business line industry (Womack - Jones, 2003). By introducing its approach, it plays a very prominent role in shaping organizational culture and employee thinking (Liker, 2004). (Womack - Jones, 2003). Five principles have been defined for the effective operation of lean management, which are: value definition, value process identification, flow creation along value creation steps, application of pull principle, improvement, continuous improvement.

In the 21st century, many organizations use lean management, and in many industries the application and implementation of lean management in the operation of management organizational processes also appears as a competitive criterion. In contrast, in very few cases is the philosophy implemented in product development processes. Only organizations that are able to apply lean philosophy to product development can become fully value-creating organizations (Marodin et al., 2018).

The effective implementation of lean management is not determined by the industry, but by the nature of the processes. Implementation can be successful in any industry, but tools need to be tailored to the specifics of the sector and organization, and the philosophy needs to become part of the organizational culture. In order for lean transformations to be effective, it is necessary to incorporate the new approach into an already ready organizational culture (Gyenge et al., 2015). The literature does not provide a clear answer as to what is considered an “ideal lean culture”. To solve the problem, the solution can be found from the widely accepted recognition that the foundation of lean management and the best example to date is provided by the Toyota system. Based on this, Toyota’s corporate culture can be called the “ideal lean culture” (Toarniczky et al., 2012).

ERP systems

Enterprise management information systems are referred to in the literature as ERP (Enterprise Resource Planning). An information system is a complex set of people, activities, and hardware and software tools that enable the controlled and

continuous acquisition, processing, storage, and provision of information about the company's environment, internal operations, and corporate environment transactions (Grant, 2000). In the case of ERPs, the functional approach remained. The basic elements of the systems are the modules that theoretically and practically correspond to certain functional areas of the company, for example: logistics, production management, sales, accounting, controlling, asset management modules. The development of ERP systems is unbroken to this day. It plays an important role in both managing transactions and facilitating managerial decision-making (Jacobs - Weston, 2007) (Radó, 2019). The tracking of lean processes is greatly facilitated by different ERP systems. There are several custom-developed and standardized lean modules, all of which can be used to support the lean controlling system (Chiarini, 2013).

Business Intelligence systems

Business Intelligence (BI) is an application or technology designed to support companies make decisions by providing access to relevant data and storing it appropriately, as well as versatile analytics capabilities. Business Intelligence solutions include modern forms of data storage, real-time reporting, analytics, prediction, and data mining procedures (Negash - Gray, 2008).

There are many different versions of BI tools and they vary greatly, depending on the complexity of the area of use, development costs, and user needs. We cannot talk about a typical system and simple choice decisions (Hawking - Sellitto, 2010). In many cases, we can talk about the combined use of BI tools, and what we call BI also depends on the decision-maker's attitude and interpretation, that is, on the level at which he interprets the information. For example, a structure or system application where the selected device has BI capabilities but is not exploited by user management cannot be considered real BI. Conversely, if the organization does not use costly specialized tools and systems, we can still talk about a business intelligence application. A common feature, therefore, is to define the use of a large number of complex data or machine support for the exploration of ambiguous relationships (Richards et al., 2017).

Thus, it can be stated that business intelligence systems do not have a specific field or form, or even widely accepted software (Hawking - Sellitto, 2010). It is important to emphasize that the definition of goals, including controlling and functional support goals, is at least as important a task as the design of the system itself or its implementation in a given corporate environment. In the practical application of business intelligence systems, visibility is extremely important

because the complexity of data and information in interpreting complex analytics would take a lot of time for both controllers and managers. Automating certain management tasks and resource commitments (administrations) is also very important, and is actually the essential purpose of BI, as well as a better and more complete understanding of customer needs (Richards et al., 2017).

One of the essential elements of lean controlling is continuous monitoring and dynamic result feedback. Business intelligence systems can facilitate these in a number of ways. The basis of Andon systems is provided by business intelligence-based systems in production systems, and they can also play a significant role in the assessment of intervention points related to different value streams (Singh et al., 2011).

Value stream costing

According to the lean philosophy, costs and the incurrence of costs are caused by processes. The goal of lean management is to identify and reduce the costs associated with these processes. Because of their complexity, basic costing, such as process-based costing, has generated the development of additional alternative costing methods that provide relevant information content. The term “lean accounting” first appears in Maskell’s (2000) writing, which defines lean accounting as the purpose of providing useful information to the people who implement and maintain lean manufacturing (Ruiz - de - Arbulo - Lopez et al., 2013).

The VSC determines the optimal costs for the activities of value-creating processes. To determine costs, the processes of value-creating activities must be mapped in advance, which is most often mapped using the VSM (Value Stream Mapping) method. A special feature of VSC costing is that it is not necessary to determine product costs because costs are assigned directly to the value stream. An accounting system needs to be developed that focuses specifically on value flows, provides performance measurement and reveals the shortcomings of traditional costing (Stake, 1994).

The concept of VSC can be traced back to Womack and Jones (2003), who, instead of classifying costs, suggest cost collection based on value streams, without distinguishing between direct and indirect costs. Even employees, products and services should be connected to only one value stream. Ideally, resources can be assigned to a single value stream. If this use is unsuccessful, resources need to be allocated to value streams in proportion to their use (Ward et al., 2003).

Key Performance Indicator

A KPI (Key Performance Indicator) is a complex indicator that shows the effectiveness of various functional and strategic goals of a given organization (Thalmeiner, 2021). There are KPIs defined at hierarchically lower levels or formulated at higher levels. KPI aggregation can be used to explore and evaluate the logical relationships between these hierarchical and vertical levels (Anthony – Vijay, 2006). KPI aggregation is a set of methodologies based on mathematical-statistical and logical correlations (Duru et al., 2013), which use KPI indicators of different functional areas along a target value formulated at a given organizational level can be expressed in a defined indicator (Fanning, 2016).

KPI aggregation

KPI aggregation can be an effective methodology for processing indicators and statements with different functional and big data sets (Schnellbach - Reinhart, 2015).

KPI aggregation methods allow organizations to report accurately and comprehensively and to process data generated by digitization and industry 4.0 from the perspective of strategic objectives, as illustrated by a small number of predefined indicators. The proper definition, structuring and aggregation of KPIs can serve as a bridge between corporate information systems, data processing provided by Big Data and Industry 4.0, corporate strategic goals and more accurate management decision-making (Zéman, 2020) (Barta – Molnár, 2021).

KPI aggregation can also be a useful methodology for increasing the efficiency of financially and logistically deterministic, measurable indicators and statements (Schnellbach - Reinhart, 2015). Consequently, the aggregation of KPIs related to lean management also plays a very prominent role. Properly defining KPIs is a kind of bottleneck, as lean operations and lean processes appear separate in the management organizational processes of organizations. Because of these, it is a challenge to measure the effectiveness of organizations' lean management tools (kaizen, JIT, KAN-BAN, VSM, etc.) using lean accounting methods. Proper definition of lean KPIs and the controlling models derived from them, on the other hand, make it possible to extract the effectiveness of separate lean processes and to effectively detect the "leanness index". This index can be created using fuzzy logic (Bayou – Korvin, 2008) and aggregation methods organized along other logical correlations and can be interpreted as an index suitable for

characterizing organizational lean processes interpreted in a dynamic index (Duru et al., 2013).

Fuzzy logic

In the natural sciences and social sciences, however, in many cases there are phenomena that can be poorly or subjectively defined, it is not possible to model their operation with exact methods at all. To solve this problem, the method of fuzzy logic was developed by Zadeh in 1965 (Zadeh, 1965).

The meaning of fuzzy is vague, hence the classification into a given set in these systems is determined by membership functions. These functions illustrate the value of a particular linguistic terms, for example, the evaluation of a particular enterprise can be the values of a language variable: poorly performing, moderately performing, very well performing. Thus, based on the former example, belonging to a given set can be determined using a function. This operation is called fuzzification (Havasi – Benő, 2012). The next step is to create a system of rules that performs actions and inferences using each linguistic term. As a result of this process, an aggregate of member functions can be created, which is an essential element of defuzzification. During defuzzification, an actual value can be created and this can be considered the end result of the fuzzy analysis (Zadeh, 1965) (Havasi – Benő, 2012).

RESEARCH METHODOLOGY

In our research, we performed an extended case study and model development. We chose the extended case analysis method to discover the shortcomings of the existing theories and the methods used in practice, and to further develop the model used in practice along a model formulated in a given theoretical literature along various parameters (Babbie, 2013). We aimed at the sequential logical structure of different controlling models and mathematics in the controlling system of the examined industrial organization. Next, our goal is to build an evaluation complex controlling model based on general aggregated KPIs. To illustrate the operation of the model, we defined lean KPIs as aggregated KPIs. We chose this because both the managers of the company and the literature say it is a critical and well-defined KPI system. As the model is used to describe reality, the parameters of this area and enterprise as an aggregate target KPI can be exchanged in the model for other aggregate target KPIs, but this has no significant effect on the logical structure of the model.

Before applying the fuzzy-logic methodology for measuring lean, we provide the following brief overview of fuzzy-set concepts.

Fuzzy logic

The lean fuzzy methodology was first applied in 2008. The concept of lean fuzzy is based on the fact that the word lean as “slenderness” is an adjective that has no sharp boundaries that could be used as a general categorization. “The lean level of enterprise A is worst than the lean level of enterprise B” or “The lean level of enterprise C is appropriate” and “This enterprise is lean acceptable” (Bayou – Korvin, 2008).

In this paper, we define the classification of a lean index as a fuzzy subset. To formulate a fuzzy-logical model, it is mandatory to define the universe (U), the (x) items U , where $U = \{x_1 + x_2 + \dots + x_n\}$, and a subset of fuzzy A included U , where

$$A = \left\{ \frac{x}{\mu_A(x) \mid x \in U} \right\}$$

The membership fuzzy function of subset "A" is in most cases expressed as:

$\mu_A: U \rightarrow [0,1]$, amely az $x \in U$ assigns to each element of x μ_x degree of membership in A : $\mu_A(x) = \mu_x$.

The most commonly used fuzzy-logic operations are intersection, merging, and complementary:

- Intersection of two fuzzy subsets A and B: $\mu_A \cap \mu_B = \text{minimum} \{ \mu_A(x), \mu_B(x) \}$
- Merging of two fuzzy subsets A and B: $\mu_A \cup \mu_B = \text{maximum} \{ \mu_A(x), \mu_B(x) \}$
- Complementary: $\mu_{\neg A}(x) = 1 - \mu_A(x)$ (Zadeh, 1965)

The methodological framework of the model is provided by the following steps:

Step 1: To assess the lean level of the surveyed enterprise, benchmarks need to be established. These benchmarks should be set for KPIs.

Step 2: The applicable standardized standard to be used as a basis for evaluation should be selected.

Step 3: Select the metrics and KPIs associated with measuring the various processes that affect the lean performance and lean index involved in the analysis. It is advisable to group and aggregate these along some predefined aggregation or logical context. By aggregating the information content, managerial decision support is available.

Step 4: Apply the developed model, which can be found in the result. Normalization of the outputs of the presented computational models. Lean index categorization into predefined quality categories.

In applying these steps, the methodology provides a general framework that can be universally applied to measure and assess the lean level of any organization. The general steps can be supplemented, as illustrated in the result section.

RESULTS

In the case study, we examined the aggregation possibilities of a lean KPI of a vehicle manufacturing organization and created an aggregation map along a logical structure along the applied KPIs. This aggregation map contains the different aggregation options for KPIs. Two groups of aggregation are possible. One is the aggregate indicators of lean effectiveness from non-lean tools and methods. The other group is aggregate indicators of the effectiveness of lean management tools and methods. The ultimate goal is to calculate the lean index. In the model, the set of two aggregated KPIs may have different results for the lean index.

Monitoring lean processes

The operation and development of the organisation's controlling system is the responsibility of the controlling department. This controlling department has a number of tasks, the most important of which are periodic reporting, financial forecasting, plan-fact analyzes, cost calculation, process controlling analyzes, analysis of project financial decisions and monitoring of the goals formulated in the strategy. The organization has an extensive corporate governance system that structures the data along various parameters and the interim and other reporting tasks are performed using this database. This IT system includes an artificial intelligence module, the construction and application of which is under development.

The lean controlling system of the examined organization is based on the lean KPI (Key Performance Indicators). When defining lean KPIs, it is not necessary to assign a cost to the indicators, on the other hand, simplicity is mandatory as one of the most important principles of the lean philosophy. These KPIs are defined and interpreted at several levels.

The KPIs presented below are the indicators related to the most emphatic lean principles. In addition, the company uses a number of other indicators for accurate monitoring.

- Quality circles:

The organization defines four special basic indicators for monitoring these quality circles, and the quality circles also have four levels.

1. Regulatory KPIs:

Number of errors noticed by employees. As under Regulation 1, all operators and employees involved in the production process are 100% responsible for their own work, so self-monitoring is one of the very first steps in terms of efficiency. As there is no suitable feedback system for all employees, this indicator is calculated for value streams. The indicator measures on a scale of 0-1, and the closer it is to 1, the better the value, as this means that workers filter out a high proportion of defective products in the first quality round.

$$\frac{\text{Number of defective products noticed by workers per value stream}}{\text{Number of defective products per value stream}}$$

2. Regulatory KPIs:

Number of requests for help and support in case of quality problems. The second set of regulations is primarily a form of support and assistance to employees in the event of any quality issues that they are unable to address at the expected level. This task is performed by the plant quality assurance. This indicator can be measured at both value stream and factory unit levels. This indicator can also take values between 0-1 and the closer it is to 0, the better the result. This is because in such cases, the operators were able to filter or resolve the occurrence of errors.

$$\frac{\text{Request a factory quality assurance}}{\text{Number of defective products per factory unit or value stream}}$$

3. Regulatory KPIs:

Defective product detection rate by quality management checks. For the third quality group, control is a general activity. In this regulatory circle, quality management professionals who test different raw materials, semi-finished products, or parts according to different algorithms and methods at different times and by different means. The “rate of detection of defective products by quality management checks” is an excellent illustration of the proportion of total defects detected by quality management checks over a given period. This indicator can also be interpreted for value streams and at the factory unit level. The indicator measures

on a scale of 0-1 and the closer it is to 0, the better the result, as it assumes that a larger proportion of defective products have already been discovered in previous quality circles.

$$\frac{\text{The number of errors detected by quality management checks over a given period}}{\text{Total number of errors for a given period}}$$

4. Regulatory KPIs:

Defective product detection rate by test track inspections. The fourth control circuit examines the evaluation from the customer's point of view, i.e. the finished product undergoes a quality control during a given test track test. The indicator measures on a scale of 0-1 and the less the better, because the smaller the more errors have been observed in the previous control circuits.

$$\frac{\text{Number of errors detected by test track inspections over a given period}}{\text{Total number of errors for a given period}}$$

- Just In Time

The average time spent in the storage process per part. This KPI is a very complex indicator that includes in-process inventory and longer raw material or finished product storage time. As a result, this can be taken into account in all value streams where it is possible to be in stock between production, as well as in the warehouse of incoming raw materials and in the warehouse of the finished product. When assessing the value of the indicator, the value streams form an individually defined benchmark in the case of inter-production stock, but in total this can be a maximum of 3.5 days, while in input or output warehouses a maximum storage period of 1.5 days is defined as a target.

$$\frac{\text{Time in storage}}{\text{Total number of parts}}$$

- 0 Error

0 km error. Parts or semi-finished products returned to the previous workstation or value stream in the production sequence due to complaints during a given period. The index is measured in number of parts in proportion to all parts produced. This indicator can be interpreted between factory units, value streams and even workstations.

$$\frac{\text{Parts returned}}{\text{All manufactured parts}}$$

Number of Q alerts per employee: This indicator shows how many q-alarms per employee in a given value stream, or even in the entire production unit. This indicator is considered appropriate if the value of the indicator converges to 0.

$$\frac{\text{Number of Q alarms}}{\text{Number of employees}}$$

In cases where a solution to the problem cannot be found within a specified time frame, the Q stop takes effect, which can mean a partial or even complete workstation, value streams, or production line shutdown.

Q-alarm - Q-stop ratio: The indicator illustrates what percentage of Q-alarms became Q-stops.

$$\frac{\text{Q-stop}}{\text{Q-alarm}} \times 100$$

- Kanban

The personnel cost of the lack of raw material availability projected by one employee. The organization's Kanban processes can be fully modeled by the information system and manufacturing process design software it uses and develops. For this reason, the controlling system does not place much emphasis on monitoring Kanban or defining the corresponding KPIs, as this is the task of the process group and the technical planning and management. The most important indicator used for Kanban is the cost of lack of raw material availability. This indicator is a complex KPI that can be measured for both the factory unit and the value streams. It shows the inefficient operation of the kanban and the costs involved.

$$\frac{\text{Value stream waiting cost (Human and / or machine cost)}}{\text{Total waiting time}}$$

- 6S

In the case of 6S, the controlling system of the organization does not define KPIs, but the value streams managers and the engineering and process management and organization departments jointly define different measurement points. These measuring points are not integrated into the controlling system.

- Full operation

This indicator illustrates how much of the total available time (human and machine) is actually spent on the production of a value-creating product that is of good quality. This indicator can also be interpreted in terms of value streams and total production unit.

$$\frac{\text{Number of products that meet the quality parameters X} \\ (\text{Cycle time and machine changeover time})}{\text{Predefined production time}}$$

Lean KPIs for non-lean principles

KPIs related to non-lean principles can appear at two levels. These indicators can be interpreted either at the level of value streams and factory unit or only at the level of factory unit. These KPIs are too complex and multifaceted and too organization-specific to be defined for general lean principles indicators.

Product lead time: This indicator illustrates the average time taken to complete a given product type or all manufactured product types from the order. The indicator is not examined by the factory only at the level of the factory unit or product. It could also be interpreted at the value stream level. The unit of measure of the indicator can be measured in days or hours.

$$\frac{\text{Execution of an individual order for a given product type}}{\text{Validated order date}}$$

HPV (Hours/Vehicle): One of the most important indicators for the company and the examined subsidiary is HPV. This indicator differs from the lead time of the Product in that it takes into account only the actual working time, broken down into hours. Other non-value-creating time (such as warehousing) is not included in this indicator. The indicator is only measured at the factory unit level and is not calculated for individual product types, only the average time is calculated on the basis of all vehicles produced.

$$\frac{\text{Total working time (Human and / or machine working time)}}{\text{Number of vehicles produced}}$$

P-Factor (Performance Factor): This KPI is one of the company's most emphatic and accurate productivity metrics. This indicator can be calculated using the HPV already illustrated. This KPI illustrates human resource working time from HPV and compares constructive production time to it. The unit of measure in each case is hours.

$$\frac{\text{HPV X Number of vehicles produced-machine working time}}{\text{Constructive production time}}$$

Load index: The load shows the time that elapses from the time required to produce the product with value-creating work. (Production time is predefined by

production engineers.) This indicator is critical to the operation of the plant unit, as this KPI is used to determine assembly lines and load distribution. The goal is to achieve the highest possible load. This indicator is very complex and has a number of influencing factors. For example: compliance with drift limits, availability of materials, design of processes, spatial and physical boundaries in time, necessary safety measures, etc.... Load index can be interpreted for value streams, workstations, production belts and complete production unit. The high KPI value of the load is associated with the low value of value creation then the organization defines it as muda.

$$\text{Load index (\%)} = \frac{\sum \text{TP}}{\text{Tact-time} \times 100}$$

TP:Unit of time needed to manufacture a product)

In the controlling system of the examined organization, lean controlling appears from several aspects. It is important to highlight that this is a complex system in which there are a number of correlations with respect to lean KPIs. Because many metrics and lean KPIs are measured at the organization, for effective reporting, these metrics need to be aggregated in some form to ensure high effectiveness of decision-making and intervention at critical points. So one of the most important methods of these reports is aggregation. The model below illustrates what aggregates can be created in the controlling system developed by the organization. In Figure 1, the units marked in gray represent the possible aggregation possibilities. Quality Circles, JIT, 0-Error, KanBan and Total Operation as lean principles and the related aggregated KPIs are suitable for demonstrating the effectiveness of the organization's lean management and lean processes. The aggregation of lean KPIs according to value streams is also suitable for demonstrating the effectiveness of the organization's lean management and lean processes. In contrast, P-factor and Product lead time as key indicators in themselves can be good indicators to monitor the effectiveness of lean processes at the factory unit level. However, in addition to the aggregate factory unit level, the Occupancy Index is also suitable for the analysis of different value streams. The value of the effectiveness of the 6S lean principle, the results from the evaluation of the organization's suppliers' lean processes, and the results of customer value creation monitoring are not included in the organization's lean controlling system. However, most of the values of these indicators are integrated into the entire organizational controlling system, and the indicators related to 6S

are important applied indicators of engineering planning and management. (Engineering design is not part of the controlling system)

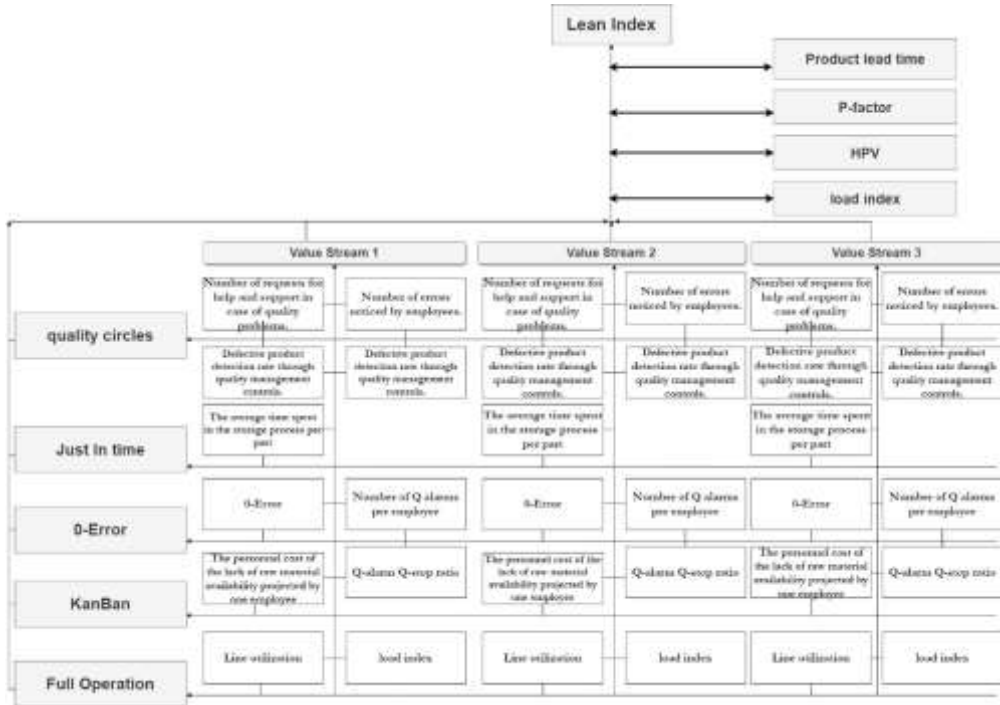


Figure 1: Lean aggregation map

Sources: Own edition based on (Womack – Jones, 2003), (Bayou – Korvin, 2008).

It can also be seen from the figure above that the causal relationship of the aggregation possibilities is determined by an expert opinion and not mathematical correlation relationships. Aggregation is based on a weighted average at each level. These subjectivities in the model raise the problem that the association of different indicators and the aggregation of information content are also subjective. In many cases, value streams define completely different metrics to measure their performance, and these KPIs do not necessarily help meet lean goals. These indicators should be disregarded when determining the lean index. In our research, we included in the analysis only those indicators of the examined company, the effectiveness of the measured processes and operations influencing the achievement of the lean goals.

Lean controlling fuzzy index

It is not possible to establish a set of predefined KPIs on the basis of which the development of the lean index could be modeled with complete accuracy, so the model must take subjectivity into account. Expert opinions can serve as an input function in the lean index model. Input functions in lean fuzzy models usually use a result related to some financial or lean principle, but in this controlling aspect model this is not necessarily effective. This is because in addition to lean management tools and methods, the company uses a number of other methods that also contribute to lean goals. And financial data also do not in themselves provide enough information to determine lean effectiveness. The effectiveness of the whole process is what the company defines as a lean goal.

The model should consider the lean index of different value streams as aggregate indicators. This allows management to receive feedback on lean performance for each value stream. In this case, too, fuzzy membership functions are a set of different KPIs that must be evaluated along some expert subjective methods and aggregated along logical correlations.

One of the basic determinants of fuzzy functions is the standardization norm. This norm makes it possible to determine the evaluation of the space occupied on the lean index scale. Based on these, it can be stated that the selection of the standardized norm is an important task for the model. The different lean fuzzy methodologies select the result of the best competitor in the industry (Bayou – Korvin, 2008) or in some cases average industry performance as the standardized norm. This would not be expedient in our present controlling model, as the efficiency of the different value streams would be distorted, it could not be applied in practice due to the lack of information. In addition, if the value of the firm's lean index and the value of the standardized norm show a large difference on the scale, management would not receive an evaluable result.

In the case of the company we examined, the basis of the production and controlling system is the value stream-based structure. In this way, it can be useful for the company to get feedback on all value streams along the lean goals. In our model, we will use the average performance of value streams as the standardized norm. It is important to emphasize that this standardization norm is a normative choice, so there can be many other possibilities.

Lean controlling fuzzy model application steps:

Step 1:

The company whose lean effectiveness needs to be evaluated should be selected.

Step 2:

The reference value must be determined. For the presented model, the standardized norm will be the average result of the value streams.

Step 3:

KPIs related to the measurement of the various processes affecting lean performance and lean index involved in the analysis should be selected. These should be grouped along some predefined aggregation or logical context. In our model, we used the lean KPI indicator system of a Hungarian car manufacturing organization and the professional aggregation indicators derived from it.

Step 4:

Description of the computational application of the illustrated model.

Step 5:

Evaluation of the outputs of the presented calculation model along the standardization norm. The normalized output is followed by categorizing the lean index into predefined quality categories.

Evaluation system

During aggregation, we grouped KPIs along several options in our model.

- Create five aggregate indicators according to the lean management tools and methods
- This group is not closely tied to lean management, but clearly expresses lean goals. Creating four aggregation indicators based on a group that largely includes the different results of lean tools and methods.
- It is also possible to aggregate different indicators along the value streams, for which we did not determine the amount of the created indicators. This is due to the dynamically changing and high number of value streams. (Nearly one hundred units are in operation at the time of the research.)

Our goal was not to evaluate the overall lean efficiency of the company, but also the lean efficiency of the value streams and applied lean management tools and methods. Thus, in our present research, we decided to include five aggregates in the model for illustration. These are defined as the aggregate results of the value streams, from which the lean index can be calculated for the value stream of the given factory unit. (The lean result of all value streams as a set of aggregates can also be included in the analysis if the calculation is supported by an appropriate IT system.)

1. Value stream (A)
 - a. (A)- KPI results.

2. Value stream (B)
- b. (B)- KPI results.
3. Value stream (C)
- c. (C)- KPI results.
4. Value stream (D)
- d. (D) KPI results.
5. Value stream (E)
- e. (E) KPI results.

The method of grouping according to the above-mentioned letters is presented below.

$$A_i = \sum_1^n a_i^1, a_i^2, \dots, a_i^n$$

$$B_i = \sum_1^n b_i^1, b_i^2, \dots, b_i^n$$

$$C_i = \sum_1^n c_i^1, c_i^2, \dots, c_i^n$$

$$D_i = \sum_1^n d_i^1, d_i^2, \dots, d_i^n$$

$$E_i = \sum_1^n e_i^1, e_i^2, \dots, e_i^n$$

An average should be calculated from the grouped values of the lean index results of the examined value streams, thus it will be compared not with a standard value, but with the relative position of the examined periods. The average of the elements of the sets can be calculated as follows.

$$\frac{A_1, A_2, \dots, A_n}{n} \in A'$$

$$\frac{B_1, B_2, \dots, B_n}{n} \in B'$$

$$\frac{C_1, C_2, \dots, C_n}{n} \in C'$$

$$\frac{D_1, D_2, \dots, D_n}{n} \in D'$$

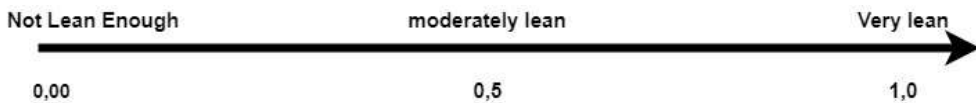
$$\frac{E_1, E_2, \dots, E_n}{n} \in E'$$

The value streams are examined as a function of the values of all the examined colonies. The relative eigenvalues of value streams can be determined as follows. This value also determines the position on the scale.

$$\frac{A_i}{\text{Max } A'} + \frac{B_i}{\text{Max } B'} + \frac{C_i}{\text{Max } C'} + \frac{D_i}{\text{Max } D'} + \frac{E_i}{\text{Max } E'} = X_i \quad X \in [0,5]$$

Depending on this, the eigenvalue may be different for the different sets examined. The maximum value of the eigenvalue is 5. Thus, the relative position of the value streams can be determined. If the value streams are placed on a linear scale, it can become visible how they are positioned relative to the maximum value of the group and to each other.

Based on fuzzy logic theory, the eigenvalues obtained by the method can be determined by qualitative concepts rather than specific numbers. This creates a fuzzy logical membership function. Thus, the quality categories, in each case, refer to the situation relative to the group average. Below, we also defined three fuzzy categories.



Visually illustrated, it is possible to evaluate the lean effectiveness of each value stream based on its eigenvalue. The model in this case illustrates the exact deviation from the average efficiency. Numeric values cannot be interpreted in this case either, so we use the method of fuzzy logic.

CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

In our research, using a case study, we created a model to illustrate the lean effectiveness of value streams. Based on the fuzzy logic, we selected an expert input function that was one of the domestic subsidiaries of an international automotive manufacturing organization. Aggregate indicators were compared to the average result of all value streams along a standardized norm. Determining weights in the model is both possible and recommended, but the definition of weights is not exact either, as different experts and decision-makers have different preferences for indicators that affect lean performance. Thus, the creation of

weights can also be considered subjective, so fuzzy logic can be applied effectively in this case as well. There is no defuzzification at the end of the model, as it is not necessary to define an exact value for managerial decision-making, but to use intervals judged by language variables closer to human thinking. With the help of the model we have outlined, it is possible for lean fuzzy models to determine the extent of lean not only based on the lean index and financial data of enterprises. From the controlling aspect, the model can also provide feedback on the efficiency of value streams and lean tools and methods. By applying the model, it is possible to achieve lean goals more effectively and to define intervention points more precisely. The logic of the model can also be applied to the evaluation of aggregate indicators of the area measured by any controlling system. The conceptual model we have outlined is an illustrative example.

It is extremely important for businesses to create a detailed controlling system that covers all hierarchical levels. This may make it possible to explore intervention points. Our model can be excellent for evaluating and monitoring other processes related to other specific goals (eg crisis resilience). In our research, we have clearly shown that the application and selection of standardized norms are key to the process of effective performance appraisal. The standardized norm we use has been determined based on the experiences and judgments of the participants in the research and business practice. It is a model with complex information content. Complex information content can be more conducive to managerial decision making. It should be emphasized, however, that in some cases, such as portfolio analysis and company evaluation, models with simpler standard norms may prove more effective. This raises the extension of the research to compare the effectiveness of the complex standard norm we have created and the models with simpler standard norms in supporting managerial decision making.

The steps of the model we present form a general methodological framework that allows its application regardless of organizational profile and sector.

As a further research opportunity, we recommend the calculation of the model we have outlined with data, and the development of a model for the management of extremes according to different standardization norms.

„SUPPORTED BY THE ÚNKP-20-3-II NEW NATIONAL EXCELLENCE PROGRAM OF THE MINISTRY FOR INNOVATION AND TECHNOLOGY FROM THE SOURCE OF THE NATIONAL RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION FUND.”



„PREPARED WITH THE PROFESSIONAL SUPPORT OF THE DOCTORAL STUDENT SCHOLARSHIP PROGRAM OF THE CO-OPERATIVE DOCTORAL PROGRAM OF THE MINISTRY OF INNOVATION AND TECHNOLOGY FINANCED FROM THE NATIONAL RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION FUND.”



REFERENCES

1. Anthony, R. N. & Vijay, G. 2006. Management Control Systems 12th Edition. New York, McGraw-Hill Education.
2. Babbie, E. 2013. The practice of social research (13th. edit.). USA Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
3. Barta, Á. & Molnár, M. 2021. Forecasting oil price based on online occurrence. Modern Science, 1, 5-11.
4. Bayou, M. E. & Korvin, A. D. E. 2008. Measuring the leanness of manufacturing systems—A case study of Ford Motor Company and General Motors. Journal of Engineering and Technology Management, 25(4), 287-304. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2008.10.003>
5. Bromwich, M. 1990. The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. Accounting, Organizations and Society, 15(1–2), 27-46. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
6. Chiarini, A. 2013. Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office, Verlag Italy, Springer.
7. Duru, O., Bulut, E., Huang, S. & Yoshida, S. 2013. Shipping Performance Assessment and the Role of Key Performance Indicators (KPIs): 'Quality Function Deployment' for 'Transforming Shipowner's Expectation. SSRN Electronic Journal, 1-18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2195984>

8. Fanning, K. 2016. Big Data and KPIs: A Valuable Connection 2016. *Corporate Accounting and Finance*, 27(3), 17-19. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22137>
9. Grant, N. 2000. *E-Business and Erp: Transforming the Enterprise*. New York: John Wiley & Sons.
10. Gyenge, B. Kozma, T. & Szilágyi, H. 2015. Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében. *Vezetéstudomány*, 46(4), 44-54.
11. Havasi, I. & Benő, D. 2012. Hagyományos és Fuzzy nem Felügyelt osztályozás összehasonlítása vegetációs index példáján. *Tájökológiai Lapok*, 10(1), 115–123.
12. Hawking, P. & Sellitto, C. 2010. Business Intelligence (BI) Critical Success Factors. 21st Australasian Conference on Information Systems, Brisbane
13. Hazen, B. T., Boone, C. A., Ezel, J. D. & Jones, F. L. A. 2014. Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 154, 72-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.018>
14. Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. 2004. Learning to evolve – A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011. <https://doi.org/10.1108/01443570410558049>
15. Jacobs, F. R., Weston, F. C. 2006. Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. *Journal of Operations Management*, 25(2), 357-363. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.005>
16. Liker, J. K. 2004. *The Toyota Way*, New York. CWL Publishing Enterprises Inc.
17. Marodina, G. A., Guilherme, G. F., Tortorellac, L. & Torbjørn N. 2018. Lean product development and lean manufacturing: Testing moderation effects. *International Journal of Production Economics*. 203, 301-310. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.009>
18. Maskell, B. H. 2000. Lean accounting for lean manufacturers. *Manufacturing Engineering*, 125(6), 46-53.
19. Negash, S. & Gray, P. 2008. Business Intelligence. In: F. Burstein, edit. *Handbook on Decision Support Systems*, 20(2), 150-152. Springer. Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48716-6_9

20. Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
21. Radó, I. 2019. Áttérés a pénzügyi számvittel integrált vezetői számvitelre az SAP S/4HANA Finance szoftverrel, Menedzsment és controlling portál, <https://www.controllingportal.hu/atteres-a-penzugyi-szamvitellel-integralt-vezetoi-szamvitelre-az-sap-s-4hana-finance-szoftverrel/>
22. Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovič, A. 2017. Business Intelligence Effectiveness and Corporate Performance Management: An Empirical Analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 1–9. doi:10.1080/08874417.2017.1334244
23. Ruiz-de-Arbulo-Lopez, P., Fortuny-Santos, J. & Cuatrecasas-Arbós, L. 2013. Lean manufacturing: costing the value stream. *Industrial Management & Data Systems*, 113(5), 647-668. <https://doi.org/10.1108/02635571311324124>
24. Schnellbach, P. & Reinhart, G., 2015. Evaluating the Effects of Energy Productivity Measures on Lean Production Key Performance Indicators. *Procedia CIRP*, 26, 492-497. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.094>
25. Shiego, S. 1989. *A study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint*. Productivity Press, Cambridge.
26. Singh, B., Garg, S. K. & Sharma, K. 2011. Value stream mapping: literature review and implications for Indian industry. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 53, 799-809. 10.1007/s00170-010-2860-7
27. Stake, R. E. 1994. Case Studies. in: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S.: *Handbook of qualitative research*. Sage, California, Thousand Oaks
28. Tabesh, P., Moushavidim, E. & Hasani, S. 2019. Implementing big data strategies: A managerial perspective. *Business Horizons*, 3(62), 347-358. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.001>
29. Thalmeiner, G., Suhajda, Á. & Tóth, M. 2019. Teoretikus controlling szemléletek. *Controller Info*, 2, 23-29.
30. Thalmeiner, G. (2021). Target costing as an applied method in agribusiness. *Modern science / Moderni veda*, 2, 25-41.
31. Toarniczky, A., Imre, N., Jenei, I., Losonci, D. & Primecz, H. 2012. A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 42 (2), 106-120. 10.14267/VEZTUD.2012.ksz2.11
32. Vörös, J. 2010. *Termelés és szolgáltatásmenedzsment*, Budapest, Akadémiai Kiadó.

33. Ward, Y., Crute, V., Tomkins, C. & Graves, A. 2003. Cost Management and Accounting Methods to Support Lean Aerospace Enterprises, University of Bath
34. Womack, J. P. & Jones, D. T. 2003. Lean Thinking. New York. A Division of Simon & Schuster.
35. Zadeh, L. A. 1965. Fuzzy sets. Information and Control, 8(3), 338–353. https://doi.org/10.1142/9789814261302_0021
36. Zéman, Z. 2020. Blockchain's expected impact on accounting. Economics & working capital, SI, 91-96.

ISSN 2630-886X

18  57

BGE



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**AZ OROSZ ANYAORSZÁG, ÉS A MOSTOHA
MAGYARORSZÁG: AZ OROSZ MIGRÁNSOK ÚJ OTTHONA**

**MOTHER RUSSIA, STEPMOTHER HUNGARY: NEW
HOME FOR RUSSIAN MIGRANTS**

Ekaterina POPOVA

Kulcsszavak: *Orosz migráció, globalizáció, nemzeti identitás, körkörös és visszatérő migráció,
menekült munkavállalók*

Keywords: *Russian migration, globalisation, national identity, circular and return migration,
migrant worker*

JEL kód: *F22, F52, F66*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.02>

ÖSSZEFOGLALÓ

Bár a migráció kérdése nem új, mégis megújult figyelemmel kell vizsgáljunk, különösen ha a nemzeti érdek és a jövőbeli menekültek leírása és integrációja szempontjából tekintjük. Jelen tanulmány a modern orosz kivándorlás kihívásait veszi számba és a modern valóság realitásának kontextusában vizsgálja, és arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért választják az oroszok Magyarországot, mint kivándorlási célpontot.

Jelen tanulmány a kivándorlás valós ösztönzőit és gátló tényezőit tárja fel, valamint azokat a képességeket, amelyekkel rendelkezniük kell az orosz kivándorlóknak annak érdekében, hogy be tudjanak illeszkedni a magyar társadalomba. Ezen kívül a globalizációs folyamattal kapcsolatban a tanulmány a körkörös és a visszatérő migráció, mint egy új "hibrid" migrációs forma kérdéseit vizsgálja, amelyben a végső célország nem előre meghatározott.

A tanulmány a megalapozott elméletre (grounded theory) épül a kutatás módszertani eszközeként pedig az interjút használja. A kutatás eredményeit a migrációkutatók és a döntéshozók is hasznosíthatják.

SUMMARY

The issue of migration is not new, but clearly requires renewed attention, especially when it comes to the national interest and the identification and integration of future migrants. This paper describes some of the problems of modern Russian emigration and offers an analysis, in the context of modern realities, as to why Russians choose to emigrate to Hungary.

This essay explores the real causes of "push" and "pull" factors and the ability or readiness of Russians who live in Hungary to be a part of the society. Additionally, considering the globalisation process, it examines circular and return migration as a new 'hybrid' form of migration in which the final destination cannot be assured.

The study uses the systematic methodology of grounded theory and interview and is a part of the dissertation. This research can be useful for either migration researchers or policymakers.

INTRODUCTION

The migration problem no longer seems new since the European migrant crisis (or European refugee crisis 2015) took place when the rising number of immigrants arrived in the EU for the purpose of asylum seeking or economic improvement of living standards (asylum-seekers, refugees or migrants). The EU faced challenges of uncontrolled migration (MRI, 2016) and as a result, the lack of coherent existence of multiculturalism and rising nationalism from country to country: "in this respect the Migration Crisis is one of the biggest humanitarian disasters since the Second World War, in the sense that it affected not only the targeted member States, mostly

Western, but the EU as a whole by showing the weakness and the feebleness of the European Project itself' (Apetroe, 2016, p.2).

Thus, it can be stated that globalization is the continuous, unstoppable process of worldwide economic, political, cultural, and religious integration. Simultaneously, it also served as and intensifier of national identity, tradition, economic protection tools. Hungary is no exception.

Hungary was one of those countries that refused to accept refugees, later the anti-migrant slogan was also traced in political campaigns. Despite tough policies towards migrants, a trend of more and more Russian-speaking migrants coming to Hungary could be noticed.

According to the United Nations migration statistics (1990-2019), the total number of immigrants in Hungary is 156,000. The top three trends for EU immigrants include Romania (86252), Germany (8179), Austria (2313). The top three trends in third-country immigrants include North Macedonia (20451), the Russian Federation (16919), Ukraine (1313) (UN DESA, 2019).

According to the Hungarian Central Statistical Office (KSH), Russian emigration grows steadily, registering a record level, where the number of Russians who immigrated to Hungary reached 5,264 (2020) (HCSO, 2022). The study also showed a significant gender imbalance with a preponderance of "female" migration. It is interesting that in the same year the number of Ukrainian migrants reached 30,316, which can play a rather important role in the formation of the possible diaspora of the 'Russian world' on the basis of a common spoken language, cultural background and values and religion (HCSO, 2022).

This was seen as a potential trigger against Russian-speaking migrants, especially given the recent history of the Soviet Union's dictatorship over Hungary. Several questions can be raised in regards to Russian emigration to Hungary: why do Russians emigrate to Hungary, if it is economically impractical at first glance? Can Russians integrate in Hungary and adapt to life in Hungary? Are Russian immigrants a threat to Hungarians in the context of national unity?

Answering these questions are challenged by the context of globalization and the fact that we must dig deep when looking for reasons. As part of the dissertation of the Russian emigration in Hungary, the interview method was chosen in the frame of grounded theory and the question was posed slightly different: *why do Russians emigrate to Hungary? What are their motives?*

From a theoretical point of view, this essay incorporates an idea of Douglas S. Massey that has recently received renewed consideration in studies on modern migration. Massey connected the phenomenon of migration with the industrial era and changes in socioeconomic trends (including the expansion of networks), global markets,

media and communication and with the availability and affordability of transport which gave rise to a new, hybrid form of migration in the modern globalized world (Massey, 1998). Furthermore, theories of neoclassical economics are also used in considering migrants as human capital circulating between countries.

The main goal of this essay is to provide a deeper view of Russian emigration in the frame of migration concepts and modern realities. It can be suitable both for researchers who lack material on the topic and for policymakers who may use the analysis and insight for developing a long-term strategy.

Grounded theory is taken as the basis of the methodology. This is a qualitative method of sociology which, using an interview or another selected approach, allows the researcher to generate hypotheses from the primary source (the interviewee) when there is a certain gap in the topic under study. The interview method is divided into cycles, each of which brings a new “theoretical sample”, passing through the stages of continuous comparison of information. Thus, a quantitative-qualitative study takes place, which allows the researcher to delve deeply into the problem, find its core and produce the missing material. This essay presents three samples (case studies) of the original ten variations in the data set (first round of sampling) aimed at finding the possible push and pull factors of Russian emigration.

It provides an outline of Russian emigration, its problems, stages of identification and the possible circulation of Russian immigrants between Hungary and Russia. It also raises the theoretical question of who can benefit from a given migration. At the end there are three stories of the first sample from ten interviews with Russian immigrants in Hungary, which provide answers to the question and a pre-hypothesis for the fifth wave of Russian emigration and its reason.

THE PROBLEMS OF RUSSIAN EMIGRATION STAGES IDENTIFICATION AND STUDY

Emigration and migration processes in different countries and political systems were generated by various socio-political shifts in history, as a rule, determined by any crisis states of society: political, economic, or other ones.

The history of Russia in the XX century is marked by a number of wars, conflicts, global historical changes, which entailed numerous migration processes abroad.

In the research literature of Russian emigration, several periods are distinguished. In sources studying the contribution of Russian emigrants and the formation of the culture of Russian emigration abroad, known as diaspora, three waves are most often distinguished: the first, caused by the Russian Revolution and the Civil War (1910-1920), the second, associated with the outcome of the Second World War (the 1940s)

and the third that followed the Cold War, so formally the strengthening of ideological dictatorship (from the late 1960s to the early 1980s) (Matveeva, 2017; Aleksenko, 2020).

Other researchers identify four waves of the Russian emigration, referring to the country's historical and political milestones (Aleksenko, 2020). So, the late period, the echo of the third wave, is described as a separate one (1986\1990-2000): “the complete collapse of the Soviet Union clearly marked a new period and a new reality for Russians and their ability to cross frontiers and national boundaries freely now referred to as “The Fourth wave”” (Beyer, 2013). Additionally, the fourth wave of Russian emigration is called “economic” (BBC News, 2012) since Russian emigrants were moving abroad not because of political persecution or repression, but due to the beginning of globalization, which made it possible to live in two countries.

A relatively new phenomenon is the ongoing fifth wave of Russian emigration, which falls on the XXI century and counted from the beginning of 2000. This period has not yet been sufficiently studied, but it has received important recognition from both society and the media. The fifth wave is being called the “emigration of disappointment” (Medvedev, 2019). There is a lot of controversy around this topic.

First case. Some argue that the cause of the fifth wave of emigration is the dictatorship of the Putin regime (Vladimirov et al, 2018), as a result, the reduction of rights and freedoms, the growth of repression, where the events on the Bolotnaya Square are an important milestone (Medvedev, 2019).

Second case. Others consider the “fifth wave” as the opportunity brought about by globalization and, as a consequence, believe that the migration of this period can be circular since many Russians leave in search of better opportunities but not yet ready to leave the Russian Federation once and forever (TASS, 2017).

Third case. In addition, there is a neutral point of view, that considers that the “fifth wave” emigration can't be called unambiguously political since the overwhelming majority have not been subjected to any persecution. However, it also claims that political motives undoubtedly influenced the decision of many (BBC News, 2012; Bushuev, 2019).

The other problem that raises both a theoretical and procedural challenge for migration is the statistical accountancy of migrants' track and movement. In migration research, the figures of total numbers of emigrants and immigrants help to analyze the scale of overall migration and the impact that it has on the countries of origin and destination.

At the moment, there are several sources of statistical information in the study of Russian emigration to foreign countries. These are: data from the Federal State Statistics Service (Rosstat); data from the Federal Migration Service of Russia; data

from the Ministry of Foreign Affairs of Russia; expert assessments; data from national statistics of countries that received the main flows of migrants from Russia; data from international organizations such as the United Nation (UN), The International Organization for Migration (IOM), The International Labour Organization (ILO), The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), etc.

The problem is that there are considerable differences between the absolute and the relative indicators of migration (Palnikov, 2007; UNECE, 2011). The study “Demographic Challenges of Russia” showed that according to the statistics of the receiving countries, the number of immigrating Russians is many times higher than the statistics of emigrants.

According to the same source, “German estimate of migration from Russia exceeds Russian statistics by 22 times, while Spain counts Russian immigrants 28 times more than Russia, and Austria — 18 times. The number of Russians who have received immigration status in Canada is 46 times higher than the number, according to Russian data” (CSRHR, 2017, p.62). “This discrepancy is explained by the fact that statistics record the legal departure for permanent residences” (Ryazantsev & Pismennaya, 2013, p.28).

In addition, there are countries where the official statistics do not even give a rough idea of the real scale of emigration. The list of such countries is noted by Palnikov, including the countries of Eastern Europe, Poland and Hungary. Data is provided within consideration of the migration terminology of waves chaos.

Thus, the problem of the fifth wave is that the true scope of emigration is many times greater than the official statistics given by Russia’s Federal State Statistics Service. The reason might be that the Russian side counts emigrants from the moment when a citizen of Russia, having moved to another country on a permanent basis and adopted the citizenship of that country, renounced the national passport given by birth. In the fourth wave of emigration, many Russian citizens hold two passports, since this neither contradict Russian legislation nor the legislation of the country that grants citizenship. In other cases when dual citizenship is prohibited in the country potentially rewarding the migrant with a national passport, the Russian migrant may decide in favor of the Russian passport and permanent documents for residence in the country of residence, depending on his/her identity, integration and own beliefs.

Considering this problem of accounting for emigrating Russians, Federal Law of May 31, 2002, N 62-FZ (as amended on July 13, 2020) “On Citizenship of the Russian Federation”, where Article 6 on dual citizenship, paragraph 3 states that a citizen of the Russian Federation who has second citizenship or a residence permit

in another country is obliged to submit a written notification of the presence of foreign documents to the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation at the place of residence or place of actual stay in the Russian Federation (Konsul'tant Plyus. Nadezhnaya pravovaya podderzhka, 2020). On the one hand, this law will help eliminate the problem of inaccurate calculations of emigrating Russians, illegal emigration and immigration at the international level of cooperation, and on the other hand, it reminds of the vulnerability of those emigrating, considering the experience and political persecution of the First and Second waves of the Russian emigration.

Nevertheless, one might remember when debating the topic that migration is a natural part of the globalization process. However, migrants' movements are directed and behaviourally driven towards more attractive opportunities in terms of decent income, more interesting work, high-quality and affordable education, medical care, safe living, political freedoms, etc.

The impact and consequences of the fifth wave as emigration can be seen as a serious challenge for Russia. However, the question is if it can be beneficially seen by host-countries?

CIRCULAR AND RETURN MIGRATION

The different views of the statistic problem may also be justified by *de jure* and *de facto* migration cases. If the fifth wave of emigration is seen as one of the advantages of globalization and it does contradict one of the versions, namely that the nature of Russian emigration is related to 'Putin's dictatorship' and political prosecution (first case), then it's possible to see it as a circular or repeat migration.

In the absence of a clear definition, it is unclear how this type of migration differs from other well-studied forms of temporary or seasonal movements. The following definitions can be found among the proposed circular migration/migrant terminology:

- Changing the place of residence of a migrant between a country of origin and a destination country on legal or illegal bases until the final settlement due to age or family reunion (Bustamante, 2002).
- Return of a migrant to a sending country one or several times over a period of time (O'Neil, 2003).
- The third-country nationals settled and working in the EU but wishing to start an activity in a country of origin or the third-country national that reside outside the EU that wishing to come to the EU for temporarily work, study,

training or a combination of all mentioned before re-establishing back to a country of origin (European Commission, 2007).

- A repetition of legal migration between two and more countries (EMN, 2011).
- IOM defines circular migration as “the fluid movement of people between countries, including temporary or long-term movement which may be beneficial to all involved, if occurring voluntarily and linked to the labour needs of countries of origin and destination” (IOM, 2011, p.19);
- A person, i.e. migrant that has dual household membership (Posel & Marx, 2013).
- Repeated travel or movement between different destinations (Schneider & Parusel, 2015).

A more or less ordered understanding of circular migration can be found in Fargues’ work. According to his typology, there can be several types and criterion of circular migration: temporary residence (time-limited permits); possibility for renewal (multiple entries into a destination country); circularity and freedom of movements between a country of origin and a host country during each period of stay; legality; migrants’ rights protection; labour demand and satisfaction in a destination country with possibly additional criterion of suiting labour market needs, migrants’ skills upgrade, transfer of knowledge and skills to the country of source in order to mitigate the effect of the brain drain (Fargues, 2008).

The terminology does not account for varying practices among countries which often include their own definition and approach. This makes establishing the definition of circular migration challenging.

In this regard, it can be noted that migration in both cases of immigration and emigration is not seen as a problem, but rather a win-win strategy, where human capital is seen as an advantage in the destination country since it can have control over migrants’ stay and permits issue, pension and social security, mobility partnership with a sending country.

For sending countries, benefits can be found in unburdening the national economy, including jobs; retraining, improving and circulation of skills, partnerships with a host country, trade and investment networks.

Gains for migrants themselves can be found in a variety of options and flexibility since they are not committed to definitive return, legal circularity and mobility, enhancement, retaining and application of skills, the establishment of networks,

community development, possible institutional improvement (Dayton-Johnson, 2007).

The study showed that “for the period from 2002 to 2010 the number of [Russian] emigrants with higher education who left [Russia] for permanent residence has almost halved, and, conversely, the number of those who left for temporary employment has doubled” (Ryazantsev & Pismennaya, 2013, p.26).

Formally or “de jure”, more and more Russians regard emigration as a temporary phenomenon rather than a permanent one. Many people retain their housing, social network and contact, registration and other documents confirming the status of a migrant in their homeland in Russia (Ryazantsev & Pismennaya, 2013).

“Post factum”, it can turn out that temporary or circular migration and residence in the country of destination goes into the final decision of emigration.

However, there are also informal cases, or “de facto”, when an emigrant maintains social contacts and network in one’s homeland, but at the same time does not plan to return (Ryazantsev & Pismennaya, 2013).

Finally, another important term in addition to the circular migration is the *spontaneous circular migration* that “refers to people who decide themselves whether or not to migrate to a different country, about the length of their stay, and whether or not, and when, to return to their country of origin, and eventually migrate again” (UNECE, 2016, p.4).

This is an important concept, which can show how the possibilities of globalization and circular migration can create some competition between countries for human capital in relation to high-skilled migrants.

Even though migration is still a more individual and psychological decision of an individual, one should not forget about the competitive nature of globalization.

Considering the varieties of notions related to migration and the absence of a single, generally accepted definition of circular migration, one can refer only to the characteristic features of both the theoretical concept and the tendencies of the fifth wave of the Russian emigration, such as:

- 1) temporality and repetition of movements across the border for the purpose of employment and/or education;
- 2) Anti-cyclical and the possibility of the spontaneity of such migration movements;
- 3) A tool for migration, development and cooperation, which is a win-win situation for both countries and a migrant.
- 4) The legality of migration, which is determined and regulated by laws, policies and international agreements between the sending and receiving countries (Bara et al., 2012).

However, if the decision to emigrate is initially and fundamentally based and is influenced by *the first or third case*, where political instability and infringement of human rights take place, then most likely the Russian emigrant can take advantage of the opportunities of globalization in order to eventually emigrate from the country of birth (Russian Federation) to the destination-country (Hungary, Germany or elsewhere).

In this case, it is important to note that the Russian emigrant will have to face the process of integration and naturalization, given the fact that both countries in the context assume local language proficiency, knowledge of history and laws for the adoption or integration of citizenship as the endpoint of emigration. Although if there is a permanent residence permit, then the conditions for integration are more simplified.

It should also be noted that an important criterion for the residence of a migrant on his/her final decision is the issue of taxation. By where the emigrant/ immigrant pays taxes, one can determine one's administrative and legal involvement in the welfare of the country in which the migrant settles.

In addition, even assuming a likely change in the political and economic situation both in Russia and in the world as a whole, it can be mentioned that circular migration empowers the migrant with the ability to choose their country of residence based on the most favourable conditions, with full consideration of the legal nature of migration and policies of both sending and receiving countries.

Thus, considering the possible outcome for three parties, namely the migrant (1) and his/her welfare that constitutes a part of welfare of one of the countries, the country of birth Russia (2) and the destination-country, in this case, Hungary (3) in terms of movable human capital on behalf of a migrant (1), one can build a theoretical "gain" and "loss" system.

"GAIN" AND "LOSS" MIGRATION SYSTEM

In the context of international migration, the issue of "gain" and "loss" is quite a debate. The question "who benefits from migration?": the sending country, the receiving country or the immigrant herself\himself is still open due to a number of changing factors. These include demographic considerations, the time frame of migration, the skills and qualifications of the migrant, the economies of both countries, their legal regulatory frameworks surrounding migration and even identity politics and approaches on integration.

Some scholars are inclined to believe that emigration or immigration brings neither “gain” nor “loss” to those who left and those who remain in the country of emigration. Grubel and Scott propose the following: “if a person is paid his true marginal social product, his emigration leaves unchanged the incomes of those remaining in the country from which he leaves, except for the redistributive effects of government taxation and spending” (1968, p.545).

Another group of researchers suggests that high-skilled emigrants lower the growth of the welfare of the country of emigration (Johnson, 1967; Lundborg, 2006).

The more negative impact in terms of loss and a proposed tax on emigration can be found in the context of brain drain by Bhagwati and Hamada. Further, the negative impact has been reformulated by the new growth theorists (Miyagiwa, 1991; Haque & Kim, 1995; Wong & Yip, 1999).

On the contrary, it was suggested that human capital can be fostered in prospects of supporting country growth, in case education abroad is of a higher standard than at the country of origin, so the possibility for return migration may promote further growth and development (Stark et al., 1997; Domingues Dos Santos & Postel-Vinay, 2003), as well as entrepreneurial activities and trade networks (Dustmann & Kirchkamp, 2002).

Perhaps one of the most comprehensive analyses is presented in Panagariya’s article “Migration: Who Gains, Who Loses”, where the author considers the migration process as the complex phenomenon, respectively considering one-good, a two-factor model that describes an economic process between the “source country” and “the host country” with the one-way flow of human capital (a high or low-skilled migrant). According to the author, the migrant generally benefits, although the gain of other parties, referred to as countries, depend on certain factors. Under the circumstances of a small volume migration if the migrant does not own any capital either before or after migration, countries and their population is not altered.

However, if it is finite migration, then it affects the welfare of both countries and it is generally considered that it causes a loss for the sending country and gain for the native population of the host country. This phenomenon followed by income redistribution (Panagariya, 2006).

To sum up, the above-mentioned literature review shows the relevance of the problem under study and is a provocation of thought for further research.

However, it is important to note that these purely economic theories imply a theoretical probability that can hardly be applied to practical migration, which includes many aspects, ranging from the aims and reasons of migration, for example, family reunification, which changes the system of “game” & “loss” in general since it involves a demographic aspect as well.

In the exclusive context of this discipline, it can be emphasized that in most cases the research is aimed at highly skilled migrants and rarely mentions the effect of low-skilled migration and illegal migration in general.

Additionally, given the dates of writing the theoretical material, they do not consider the transformation of the labour market and changes in the digital economy.

THREE STORIES OF RUSSIAN IMMIGRANTS IN HUNGARY

Story 1. Political emigration

Elena Z.¹ emigrated from Russia to Slovakia in 2015 for political reasons, having received a temporary residence permit in Slovakia to study the Slovak language (type of visa: other). Today Elena has a permanent residence permit in Slovakia, she has opened her own business. In 2021, she moved to Budapest, Hungary. Single, no kids. Before moving, she was a member of the “Writers’ Case” in the media known as the “Markvo’s Case”. In Moscow, Elena held one of the highest positions at Bureau 17, a company that organized cultural and educational events in Moscow. The company repeatedly won tenders and financial support from the Moscow government for the implementation of creative projects, including one of the largest projects “Books in the Park”, a series of public lectures held in Moscow parks, which brought together all contemporary writers and artists with diverse socio-political views.

In 2014 on the website of one of the Russian media outlets, LifeNews, the publication was made titled "The Kremlin secretly financed Navalny" (Life, 2014). It claimed to have evidence of covert support of the opposition by the Russian authorities. In the publication the company Bureau 17 and its director Alexandrina Markvo were accused of embezzling more than 100 million rubles in total in 2010-2014. The article also indicates that Bureau 17 was involved in the case because the owner of the company, Alexandrina Markvo, was the common-law wife of activist Vladimir Ashurkov, an associate of Navalny (Life, 2014).

Later on, an investigation started and claimed, in particular, that Markvo’s company stole the funds allocated for the “News from the Classics” literary competition and prizes for the winners, as well as for the popularization of reading in Moscow parks. It was also highlighted that famous writers who sympathize with the opposition took part in the events organized by Alexandrina Markvo, Dmitry Bykov, Lev Rubinstein, Boris Akunin (BBC, 2015).

The Investigative Committee called for an investigation of all employees, and the head of the company was put on the wanted list and a trial was carried out in absentia.

¹*Elena would like to remain anonymous*

Alexandra Markvo emigrated to London with her common-law husband. Many workers also decided to emigrate, whether they applied for the political refugee is unknown.

Elena Z. was frightened by the persecution in connection with her position in the company and decided to emigrate to Slovakia for the purpose of studying (visa type: other).

Since her emigration, she has repeatedly returned to Russia and was subject to interrogations. In 2020, the Markvo's case was officially closed, but Elena does not want to return to Russia and is not going to.

During her emigration, she was able to integrate into Slovak society (indicator: language and knowledge of culture), gain financial independence without using the labour market in Slovakia (the owner of a business registered in Slovakia). Elena's motive for moving to Hungary is connected with her love for the country and the social circle she has built in Budapest. Additionally, she purchased a real estate property in Budapest, Hungary.

She is a first-generation emigrant, determined to integrate into Hungarian society through starting a business and studying Hungarian culture. She does not speak Hungarian at the moment but she is planning to study in the future. She finds cultural and intellectual characteristics of Hungarians and Russians quite similar, given that in Russia she was part of a more intellectual circle. In Slovakia however, she found herself in the social circle of students and factory workers. In Hungary, she most of all appreciates the presence of a varied cultural program, including theatre, opera, musical observatories. In Hungarians, she appreciates liveliness, intelligence and an active lifestyle.

I expected that in an interview Elena would be quite negatively opposed to the Russian government, which is more reminiscent of the first wave of emigres who dreamed of returning to their homeland, but subject to a change of government to a more liberal one, while being a patriot of their country, not considering the country of emigration for a long-term basis. The second counter-expectation relates to one of the most significant elements of the framework of the fifth wave of emigration, which is the unrestrained and voluntary nature of emigration. Emigrating from Russia, people seem to be in search of a better life (economic, political, etc.). Elena's case showed that yes, in Russia there are prerequisites for political emigration, direct and indirect, but modern emigrants (so far Elena's case) show that they are ready to 'invest' or give back to societies where they establish their life, so 'if you are in a tribe, then be a part of the tribe'. An interesting conclusion follows from this which is that, while identifying themselves as Russian emigrants, they are cosmopolitan or 'global Russians', which might be a part of personality or identity that allows them to

integrate into any society of the world. Also, starting from the thought of the tribe, one can think about the concept of a digital nomad since Elena's business is managed remotely.

Story 2. Student emigration

Elizaveta is a perfect example of a circulating emigrant. Elizaveta first came to Hungary in 2017 for several semesters on the Stipendium Hungaricum exchange program when she was 22 years old. At the same time, she does not hide her intentions, and mentioned that she came to Hungary because of the possibility of travel within the European Union. After completing the exchange program, Elizaveta returned home to Russia, but during her studies she fell in love with another student, Jordanian nationality, which was a decisive factor for her to start a doctoral program in Hungary and return here in 2018.

Elizaveta responds rather negatively about the political systems of both countries, Hungary and Russia. She has a low level of integration in Hungary and a complete lack of desire to deepen into the country's history, traditions, and language.

Her main social circle in Hungary is made up of migrants of Arab or Russian origin. She also avoids celebrating Hungarian holidays with the exception of Carnival (*Farsang*). In general, she speaks of Hungarian mentality rather negatively.

After completing her studies in Hungary, she plans to move to another European country, because she suggests Hungary's possible exit from the European Union, and also notes low salaries.

When asked why she decided to emigrate from Russia, she refers to her relationship with and negative views on politics in Russia. She notes her contribution to Hungarian society in research work. In addition, Elizaveta has confirmed that her economic well-being is better in Hungary than in Russia but suggests that it could be even better if she moves to another [more economically prosperous] country.

Story 3. From student to Hungarian wife

Nadia's story is truly impressive. Back in 2009 Nadia came to Hungary for studies at Central European University one of the most liberal universities. That time she joined a program of gender studies. In her interview, one can see how her worldview and social reality changed with her education. In 2010 she returned to Russia and 'old reality' served as a cultural shock. She no longer felt like a Russian, but a foreigner. The European value of freedom was contrasted with Russian realities. Here we can trace the change in her identity under the influence of European society. For example, she did not share Russian values in creating a family in the early years

of her life. At the same time, Nadya did not express opposition or negative views on Russian politics or life in general. Moreover, she has always been apolitical.

Nadya realized that she wanted to leave Russia and started looking for work abroad, without being attached to Hungary. It happened by chance that using her Russian social circle, she was able to return to Hungary as a migrant in circulation and later marry a Hungarian and start a family in Hungary. Her case shows full integration into Hungarian society.

Nadia speaks Hungarian at a high level, takes part in public life in Hungary, including national holidays and elections. She knows Hungarian history very well. Moreover, over the years of her life in Hungary, she developed Hungarian patriotism and admits that she feels resentment when one of the migrants speaks badly about Hungary. She is currently married and has three children. Nadia works for a Hungarian company.

CONCLUSION

Despite the fact that, in the case of Russian emigration, clear “push” and “pull” factors such as environmental, economic, cultural or socio-political have not been identified in current research, there are still reasons to believe that the fifth wave is at least partially triggered by social and political factors. Two out of three cases of qualitative analyses showed the presence of a political motive in the cause of emigration, while the third case showed a social one.

It should also be noted that currently, with the exception of forced migration, the basis for migration is considered to be the conscious will or desire of a person to change his or her place of residence (temporarily or permanently). This also includes the needs and possibilities that can be seen as the absence of serious barriers to migration, as may have been the case prior to globalization. Thus, it can be assumed and “pre-hypothesised”, that many Russian emigrants are not in search of job opportunities abroad but rather intend to move or re-create their business. With regard to the gains and losses in the migration system, it can be noted that two cases out of three are beneficial for Hungary: Elena owns her own business and Nadia is a Hungarian citizen, so has every right to access the labour market without restrictions.

It is interesting to note that, in all three stories, the reason why Russians move to Hungary lies plainly on the surface: Hungary is ‘the heartland’ of Europe and offers easy access to other EU countries, good living conditions and a reasonably developed Russian network, which is opposed to diaspora since the diverse groups available for building connections are not exclusively Russian-speaking.

Additionally, in the first and third cases, the motivation and intention to integrate partially removes the assumption that the Russians may be a threat to Hungarian national unity. The second case shows an advantageous situation for both parties since the immigrant does not want to integrate into Hungarian society because they do not consider Hungary as a country for permanent residence. So, one can assume that it will be the case of “return” or “transit” migration.

These three cases give a view on ongoing migration, which will probably continue to increase, following the trend shown in the Hungarian statistics, but this does not mean that Russian immigrants in Hungary will permanently settle in the country. That is why Hungary needs to find a mutually beneficial balance to keep Russian emigrants in the country based on the needs of both parties. For example, if Hungary needs more intellectual workers, then it can create a favourable policy with further cultural courses for integration. If it needs to change the demographic situation, then it could attract more young, single Russian women to come to Hungary. For business – tax stimulation could be introduced, which is what I perceive to be a convenient situation for both parties and how Hungary can become “stepmother” for the “sons” and “daughters” of Russia.

REFERENCES

1. Aleksenko, A.D. (2020). Образы русского мира в лирике поэта-эмигранта Г.В. Голохвастова [Images of the Russian world in the lyrics of the poet-emigrant G.V. Golokhvastova]. Source: <https://www.ncfu.ru/export/uploads/doc/Dissertaciya-Aleksenko-A.D.pdf>
2. Apetroe, A. (2016). The european migration crisis. Which consequences affecting the stability of the European Union? Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/326925411_The_european_migration_crisis_Which_consequences_affecting_the_stability_of_the_European_Union
3. Bara, A., Di Bartolomeo, A., Brunarska, Z., Makaryan, S., Mananashvili, S., & Weinar, A. (2012). Циркулярная Миграция В Странах Восточного Партнерства [Circular Migration in the Eastern Partnership Countries]. European University Institute Robert Schuman Centre for Advanced Studies. https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/24877/CARIM-East_RR-2012-35.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. BBC News. (2012, December 26). Пять волн российской эмиграции [Five waves of Russian emigration]. https://www.bbc.com/russian/russia/2012/12/121128_russia_emigration_waves
5. Beyer, T. R. (2013). Third and Fourth Waves of Russophone Immigration to the USA. Academic Commons. <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8V69T1N>

6. Bushuev, M. (2019, January 17). “Россию все чаще покидают образованные и молодые” [More and more educated and young people leave Russia]
7. Bustamante, J. A. (2002). Migración Internacional y Derechos Humanos. Serie Doctrina Juridica, No. 94. Instituto de Investigaciones Juridicas. Available from: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/296/1.pdf>
8. Center for Strategic Research “Human Capital”. (2017). Демографические Вызовы России [Demographic Challenges of Russia]. Source: <https://www.csr.ru/upload/iblock/704/704bb820549b28a50039d37b02efccd9.pdf>
9. Dayton-Johnson, J. (2007, October). Circular Migration: What Gains for Development ? OECD Development Centre. https://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/microsites/IDM/workshops/global_labour_mobility_0809102007/presentations/presentation_daytonjohnson.pdf
10. Domingues Dos Santos, M. & Postel-Vinay, F. (2003). Migration as a source of growth: The perspective of a developing country. Journal of Population Economics, 16, 161-175. <https://doi.org/10.1007/s001480100117>.
11. Dustmann, C. & Kirchkamp, O. (2001). The Optimal Migration Duration and Activity Choice After Re-migration. Journal of Development Economics, 67, 351-372. [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(01\)00193-6](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(01)00193-6).
12. European Commission (2007): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on circular migration and mobility partnerships between the European Union and third countries. COM(2007) 248 final. Brussels. Available from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52007DC0248>
13. European Migration Network. (2011). Temporary and Circular Migration: empirical evidence, current policy practice and future options in EU Member States. Publications Office of the European Union: Luxembourg. Available from: http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/networks/european_migration_network/reports/docs/emn-studies/circular-migration/0a_emn_synthesis_report_temporary_circular_migration_final_sept_2011_en.pdf
14. Fargues, P. (2008). Circular Migration: Is it relevant for the South and East of the Mediterranean?, [Migration Policy Centre], [CARIM-South], CARIM Analytic and Synthetic Notes, 2008/40 http://apps.eui.eu/Personal/fargues/Documents/CARIM_AS&N_2008_40.pdf
15. Haque, N.U. & Kim, S.-J. (1995). ‘Human Capital Flight’: Impact of Migration on Income and Growth. IMF Staff Papers, 42(3), 577–607. International Monetary Fund, Washington, DC.

16. Hungarian Central Statistical Office. (2022). Foreign citizens residing in Hungary by country of citizenship and sex, 1 January*. Retrieved from: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/en/nep0023.html
17. International Organisation for Migration. (2011). Glossary on Migration (Richard Perruchoud and Jillyanne Redpath-Cross, eds. ed., Vol. 2). <https://www.corteidh.or.cr/sitios/observaciones/11/anexo5.pdf>
18. Johnson, H. (1967). Some Economic Aspects of the Brain Drain. *Pakistan Development Review*, 7(3), 379–411.
19. Konsul'tant Plyus. Nadezhnaya pravovaya podderzhka. (2020, July). Федеральный закон от 31.05.2002 N 62-ФЗ (ред. от 13.07.2020) “О гражданстве Российской Федерации” [Federal Law of May 31, 2002 N 62-FZ (as amended on July 13, 2020) “On Citizenship of the Russian Federation”]. Consultant.ru. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36927/85ccbff71854900d7c7a24c37ad43f0ab2fc3dfa/
20. Lundborg P. (2006) Growth Effects of the Brain Drain. In: Langhammer R.J., Foders F. (eds) *Labor Mobility and the World Economy*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-31045-7_22
21. Massey, D.S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A. and Taylor, J.E. (1993), *Theories of International Migration at the End of the Millennium*, Oxford: Clarendon Press.
22. Matveeva, U.V. (2017). Русская литература зарубежья: три волны эмиграции XX века [Russian Literature Abroad: Three Waves of Emigration of the 20th Century]. Ekaterinburg, Russia: Ural University Publishing House.
23. Medvedev, S. (2019, March 7). Пятая волна [The Fifth Wave]. Радио Свобода. <https://www.svoboda.org/a/29805879.html>
24. Migration Research Institute. (2016). Europe’s migrant crisis - a comprehensive analysis.
25. Miyagiwa, K. (1991). Scale Economics in Education and the “Brain Drain” Problem. *International Economics Review*, 32(3), 743 – 759.
26. O’Neil, K. (2003). Discussion on migration and development: Using remittances and circular migration as drivers of development. Summary Report. Migration Policy Institute. Available from: <http://www.migrationpolicy.org/research/discussion-migration-and-development-using-remittances-and-circular-migration-drivers>
27. Palnikov, M. (2007, December 22). Четвертая волна эмиграции [Fourth Wave of Emigration]. *Perspektivy. Setevoye Izdaniye Tsentra Issledovaniy i Analitiki Fonda Istoricheskoy Perspektivy*. http://www.perspektivy.info/rus/demo/chetvertaja_volna_emigracii_2007-12-22.htm
28. Panagariya, A. (2006). Migration: Who Gains, Who Loses. *Brookings Trade Forum*, 229-244. Retrieved April 14, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/25063210>

29. Posel, D. & Marx, C. (2013). Circular Migration: A View from Destination Households in Two Urban Informal Settlements in South Africa. *Development Studies*, Vol. 49, Issue 6. <https://doi.org/10.1080/00220388.2013.766717>
30. Ryazantsev, S. & Pis'Mennaya, E. (2013). Emigration of scientists from Russia: "Circulation" or "brain-drain". *Sotsiologicheskie issledovaniia*. 24-35.
31. Schneider, J. & Parusel, B. (2015). Circular Migration between Fact and Fiction – Evidence from Germany. *European Journal of Migration and Law*, Vol. 17, Issue 2-3, 184-209.
32. Stark, O., Helmenstein C., and Prskawetz A. (1997). A Brain Gain with a Brain Drain. *Economics Letters*, 55(2), 227–34.
33. TASS. (2017, November 8). Эксперт: волны эмиграции из России в США прошли [Expert: waves of emigration from Russia to the USA passed]. TASS. <https://tass.ru/obschestvo/4712691>
34. UN DESA. (2019). International Migrant Stock. Retrieved from: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimate_s2/estimates19.asp
35. UNECE. (2011, November). Статистика международной миграции Практическое руководство для стран Восточной Европы и Центральной Азии [International Migration Statistics A Practical Guide for Eastern Europe and Central Asia]. [https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/RUS_International Migration Statistics Practical Guide.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/RUS_International_Migration_Statistics_Practical_Guide.pdf)
36. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2016, January). Defining and Measuring Circular Migration. Final report of the Task Force on Measuring Circular Migration. https://unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/bur/2016/February/14-Add1_Circular_migration.pdf
37. Vladimirov, V., Baranov, E., & Samus, E. (2018, September 10). Эмиграция из России - рекордная с советских времен. [Emigration from Russia - record-breaking since Soviet times]. GOLOS AMERIKI. <https://www.golosameriki.com/a/russian-emigration-grows/4377299.html>
38. Wong, K. & Yip C.K. (1999). Education, Economics and Brain Drain. *Journal of Economics, Dynamics and Control*, 23 (5-6), 699 -726

ISSN 2630-886X

18  57

BGE



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

A SHARING ECONOMY KÖTELMI JOGI MEGÍTÉLÉSÉNEK KÉRDÉSEI

THE QUESTIONS OF SHARING ECONOMY FROM THE VIEWPOINT OF CONTRACT LAW

STIPKOVITS Tamás István

Kulcsszavak: *közösségi gazdaság, kötelmi jog, felhasználási szerződés, közvetítői szerződés,
Über-ügy*

Keywords: *sharing economy, gig economy, Contract Law, Licence Agreement, Uber case*

JEL kód: K12

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.03>

ÖSSZEFOGLALÓ

A sharing economy rendszerek megjelenése társadalmi szokásaink területén is hozott változásokat, így adott a kérdés, hogy miként kéne az új viszonyokra reagálnia a jogi szabályozásnak. A válasz keresése során, először, azt kell tisztázni, hogy a jelenlegi szerződéstípusok közül hova tudjuk besorolni, vagy mely típusokkal mutat hasonlóságot. Figyelembe kell venni azt is, hogy a platformszolgáltató részéről nyújtott egyes mellékszolgáltatások esetén már kérdésessé válik, hogy el tudjuk-e határolni a platformszolgáltatót az alapszolgáltatás nyújtójától. Vagyis a kérdés az, hogy aki egy applikációval utasok és sofőrök egymásra találását segíti elő, mikortól gyakorol olyan mértékű befolyást a sofőrök felett, hogy már ő maga minősüljön „sofőrnek” a jog szempontjából.

SUMMARY

The emergence of sharing economy systems has also brought changes in our social habits, so the question is how the legal regulation should react to the new conditions. In searching for an answer, we must first clarify where we can classify the current types of contracts, or which types they are similar to. It should also be borne in mind that, in the case of certain ancillary services provided by the platform provider, it is questionable whether we can distinguish the platform provider from the provider of the basic service. In other words, the question is when a person who facilitates the matching of passengers and drivers with an application has such an influence over the drivers that he himself is a "driver" for the purposes of the law.

BEVEZETÉS

Jelen tanulmány célja annak felvázolása, hogy egy újszerű jelenség milyen mértékben és módon képes egy már meglévő területet kihívás elé állítani. A „nóvum” nem más, mint a sharing economy alapú platformok megjelenése, ami egy eddig nem látott és gyors lehetőséget biztosít a kereslet és kínálat összepárosítására, a digitalizáció segítségével. A „meglévő terület” pedig a jog, azon belül is a kötetmi jog rendszere, ugyanis egy-egy nagyobb innovációs lökéshullám (lásd: ipari forradalmak) képesek a társadalmi és gazdasági viszonyok megváltoztatására, így hatással vannak a jogi környezetre is. Nem biztos, hogy egy újkeletű jelenséget a meglévő „eszköztár” (jelen esetben a nevesített szerződéstípusok) segítségével kellően jól tudjuk értelmezni így szükségessé válhat egy új szerződéstípus jogszabályi alapú körülírása is. Viszont, ha van olyan, már meglévő alakzat, aminek megfeleltethető ezen jelenség, akkor nem szabad indokolatlanul elaprózni és szétzilálni a bevált, működő rendszert.

A SHARING ECONOMY FOGALMA

Kialakulásához egyrészt, *szükség volt a megfelelő technológiai feltételekre* (digitális eszközök és platformok elterjedése), amelyből adódóan lehetőség nyílt arra, hogy a fogyasztói igények *azonnal, felmerülésükkor érvényre juthassanak*. Másrészt, kellett egyfajta igény az *anyagi források észszerűbb kihasználására*. Egyes szerzők ezért úgy vélik, hogy magának a 2008-as válságnak az egyik következménye a sharing economy rendszerek elterjedése, hiszen lakossági szinten szembesültek az emberek azzal, hogy egy *vagyon tárgy fenntartási költségei mekkora terhet jelentenek*, illetve, hogy *meglévő erőforrásaikat nem használják ki teljes mértékben*. Harmadrészt, - valahol az előbbiek következtében – a fogyasztói attitűd is megváltozott, a tulajdonlás elvesztette egykori „varázsát”, az emberek *személy és élményközpontúbb* dolgokra vágytak a bevásárlóközpont élménynél. Itt megjegyzem, hogy a sharing economy rendszerek egy része *kimondottan non-profit jellegű és inkább a közösségi élmény megélésére hivatott* (pl.: nem monetizált lakásmegosztás). Negyed és ötödrészt, a technikai fejlődés eredményeként a *globalizáció sokkal erősebben érezteti hatását* (az interneten keresztül a világ bármely két pontja összeköthető), illetve a *felfokozott mértékű urbanizáció* miatt az emberek kevésbé elszórtan élnek. (Dudás - Boros, 2019).

Ezen tényezők mind hozzájárultak a sharing economy rendszerek elterjedéséhez.

1. táblázat. Milyen faktorok járultak hozzá a sharing economy rendszerek kialakulásához?

PWC		Dudás & Boros
1. Fejlett digitális platformok és eszközök elterjedése	tranzakciók lehívásos alapon <i>on demand történhessenek</i>	Technológiai okok
2. Törekvés az anyagi források racionálisabb felhasználására, gazdasági racionalitás	a.) <i>kihazsnálatlan erőforrások kihasználása</i> b.) a tulajdonlás nagy anyagi teherrel jár	Gazdasági okok
3. Új fogyasztói igények	a.) <i>személy és élményközpontúvá</i> válnak – <i>utólagos értékelések</i> b.) a <i>tulajdonlás elveszítette státuszszimbólumát</i> (helyette <i>hozzáférés üzleti modellje</i>)	Társadalmi okok
4.) Társadalmi változások	a.) <i>globalizáció:</i> a világ bármelyik két pontja találkozik b.) <i>urbanizáció:</i> emberek egy helyen vannak	

Forrás: Dudás – Boros (2019) alapján saját szerkesztés

Egységes fogalom ugyan nem alakult ki a sharing economy vonatkozásában, sőt inkább az a tapasztalat, hogy rengeteg szinonima és hasonló értelmű kifejezés kering párhuzamosan egymás mellett (a kiemelt tulajdonságtól függően lehet: gig-economy lásd: Banik és Padalkar (2021), közösségi gazdaság lásd: Dudás és Boros (2019), on-demand gazdaság lásd: Maselli, Leanerts és Beblavý (2016) stb.), illetve sokan óva intenek attól, hogy túl korán fogalmat alkossunk és ezzel kizárjunk olyan entitásokat és mellékágakat, melyek a későbbiek során fejlődnek ki.

Az utóbbi elővigyázatosságnak annyiból van is alapja, hogy kezdetben a fogalmak,

- a) a *megosztáson alapuló jelleg,*
- b) a *kihazsnálatlan kapacitások kiaknázása,*
- c) a *on-demand jelleg (pillanatnyiség)*

mellett megjelöltek olyan elemeket is, mint

- d) a *digitális platform jelleg,*
- e) a *személyes interakció magasabb foka, ami a peer-to-peer (consumer to consumer) jellegből fakad, valamint, hogy*
- f) *nem minden sharing economy profit vezérelt rendszer, illetve*
- g) *a fenntarthatóságra való törekvés.*

A sharing economy lényege, hogy egy digitális platformon keresztül találkozik a kereslet a kínálattal (match-marketing). (Rácz, 2017)

Ebből adódik a *megosztáson alapuló jelleg*, ami a keresleti oldalon egy *on-demand jelleget* valósít meg (*pillanatnyiság*), vagyis azonnal jelezheti igényét és a digitalizációnak köszönhetően nagy mértékben lerövidül a „kiszolgálási idő”. Kínálati oldalon pedig a *kihasználatlan kapacitások kiaknázását* jelenti, vagyis hasznot tud magának realizálni egy olyan dologból, ami amúgy is rendelkezésére áll (tudás, dolog feletti tulajdon stb.).

Utóbbi elemek már a későbbi fogalmaknál nem feltétlenül találhatók meg. A „*c2c jelleg*” az, amikor a platformon két „*fogyasztó*”, *egyenragú fél* elégíti ki egymás igényét (pl.: *egy utas talál egy applikáción keresztül egy személyt, akinek van kocsija éppen arra menne, mint ő, így elviszi, majd ezután az utas pénzt ad neki*). Ehhez képest egyes vállalkozások kifejlesztettek „*b2c jellegű*” platformokat, ahol a szolgáltatás nyújtója egyben a platform üzemeltetője (lásd pl.: *MOL Bubi, amikor a MOL biztosít bicikliket, amiket egy alkalmazással igénybe lehet venni – átmeneti jelleggel*). (Dudás-Boros, 2019, PwC, 2015)

2. táblázat. A sharing economy egyes fogalmi meghatározásai

Pwc	Cockayne	Stephany
1. Megosztáson alapul	1. digitális	1. online digitális platformok
2. Kihaszánlatlan kapacitások, erőforrások	2. on-demand jellegű	2. kihasználatlan kapacitások
3. On-demand jelleg	3. peer-to-peer alapú	3. hozzáférés fontossága a birtoklás helyett
4. Személyes interakció magasabb foka	4. profitorientált platformra	4. P2P és B2P is lehet
5. Fenntarthatóságra való törekvés		

forrás: Dudás-Boros (2019) és PwC (2015) alapján saját szerkesztés

Érdekkonfliktusok és dilemmák

Természetesen ez az újfajta piaci modell sok kérdést vet fel az egyes szereplők vonatkozásában, illetve a hosszútávú hatások még nem ismertek. Ettől függetlenül szót kell ejteni arról, hogy milyen érdekkonfliktusok, illetve dilemmák

¹ A fogyasztót a tanulmány során főszabály szerint nem jogi értelemben véve használom, ezzel ellentétes esetben ezt külön jelzem.

merülhetnek fel az egyes szereplők oldaláról. Ezt a kérdést három nézőpontra keresztül mutatom be: *a.) állami, b.) platformszolgáltatói, c.) felhasználói* (fogyasztói). Itt hangsúlyozom, hogy a sharing economy jellegű vállalkozások elterjedését egy jelenségnek tartom és függetlenül attól, hogy a tudomány és a jogi szabályozás állása szerint éppen mit tartunk, vagy nem tartunk annak a klasszikus piaci területekre gyakorolt hatását helyezem a középpontba azt, hogy mint szemlélet milyen hozzáállásbeli változást ért vagy fog elérni.

Az első ilyen hatás, hogy *elmossa a határt szakképzett és amatőr szolgáltató, valamint üzleti jellegű és alkalmi haszonszerzés* között. Ennek az egyik árnyalata, ami állami nézőpontból merül fel az a *közterhek viselésének problematikája* (Rácz, 2017, PwC, 2019) (ahogy az hazánkban már az Über kapcsán is felmerült). Szintén egy másik érdekes kérdés, hogy azokat a *biztonsági követelményeket* amiket egy szolgáltatás (pl.: személyszállítás) területén amúgy elvárunk hogyan juttatjuk érvényre a sharing economy által hasznot szerző szolgáltatásnyújtók részéről, akik vagy amatőrök vagy rendelkeznek képesítéssel, illetve engedéllyel. (Rácz, 2017, PwC, 2019). Fontos azt is kiemelni, hogy ami az egyik oldalon „könnyen teremtett munkahelyeket” jelent, az a másik oldalon „régóta meglévő munkahelyeket” vehet el, egyes kutatók a kisebb, régóta meglévő tradicionális vállalkozásokat féltik a sharing economy hatásaitól, olyan kimutatásokra hivatkozva mely szerint az egyes platformok pont ettől a rétegtől vették el a bevételeket. (Frenken - Schor, 2017) Ezt jogalkotói perspektívából úgy lehet a legkönnyebben megoldani, hogy az *állam a felelőséget rádelegálja a platformszolgáltatóra*. Innentől kezdve a platformszolgáltató összetettebb szolgáltatáscsomag nyújtására „kényszerül” szolgáltatásnyújtók megszűrése (véleményeztetés, utólagos visszajelzések által, ellenőrzés stb.). Ilyen intézkedések irányulhatnak:

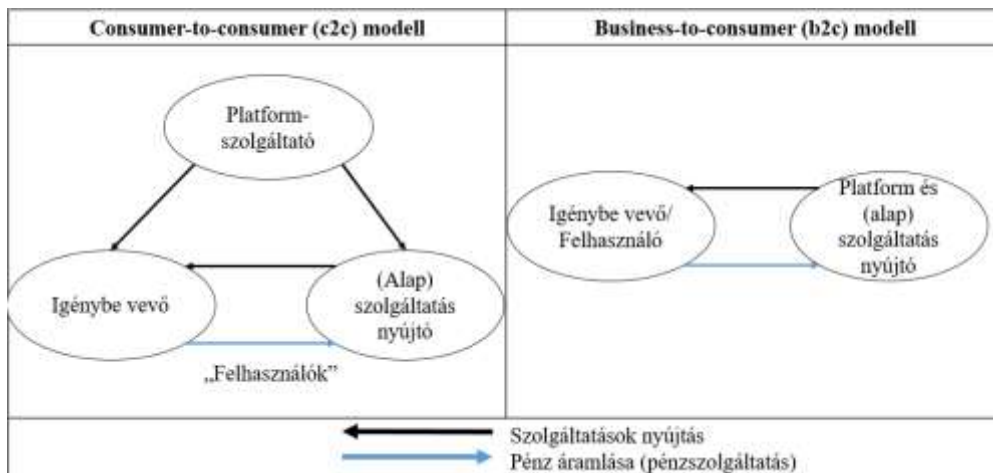
1. *„a felhasználók –elsősorban az igénybe vevők - egészségének és biztonságának védelmére (például lakásétermek, ételmegeztő szolgáltatások romlott ételt szolgáltatnak fel),*
2. *a felhasználók – elsősorban az igénybe vevők - vagyonbiztonságának garantálása (például káresemény történik a kiadott lakásban),*
3. *a minőségi kifogások érvényesíthetőségére (például hibás termék cseréje vagy a pénz visszatérítése)” (PwC, 2019, p26)*

Ennek a munkajog szempontjából a Rácz Ildikó (2017) által kifejtettek szerint az lehet a relevanciája, hogy a platformszolgáltató elkezdi munkáltatói, az ellenőrzési és fegyelmi jogkörhöz hasonló jogosítványokat gyakorolni az

szolgáltatásnyújtókkal szemben.² Viszont mindemellett arról sem szabad megfeledkezni, hogy a sharing economy rendszerek *sok szolgáltatásnyújtónak gyors és rugalmas pénzkereseti forrást biztosítanak*, ahol akkor és annyi kötelezettséget vállalnak el, *amennyit akarnak*, így ennek az előnynek a teljes elvétele sem lenne egy bölcs lépés, hiszen azzal a kínálati oldalon a legvonzóbb faktorok semmisülnének meg. Itt felhívom a figyelmet a közgazdaságtanban ismert „tulajdonjog elméletre”, illetve, hogy ez a megközelítés is a fenn írtakat támasztja alá. A teória három elemre; a.) *az egyének haszonmaximalizáló magatartására*, b.) *a tulajdonjog koncepciójára* és c.) *a tulajdonjog (meghatározásának), érvényesítésének és átruházásának költségeire* épül és fő tanítása, hogy *„a fennálló tulajdonjogi struktúra és a felmerülő tranzakciós költségek befolyásolják azt a nettó hasznot, amelyet az adott cselekvő az erőforrás használatával megszerez.”* Vagyis minél nagyobbban a tulajdon átruházásának és érvényesítésének költségei a tulajdonosnak annál kisebb a haszna, így annál kevésbé motivált arra, hogy tulajdonát „hasznosítsa” valamilyen módon. (Kállay – Imreh, 2004) Kínálati oldalon ez tűnik a sharing economy rendszerek nagy vonzerejének, hogy a tulajdon hasznosításával és az azzal való rendelkezés terheit minimalizálja (habár sokszor pont a szürkezóna jellegét kihasználva, pl. adójogi, munkavédelmi szabályok megkerülésével). Vagyis a megoldás *akkor lehet sikeres, ha egyrészt kifizéríti a jogi értelemben vett szürkezónát, másrészt továbbra is kedvező feltételeket biztosít az szolgáltatásnyújtók számára.*

Megjegyzem, hogy a „szürke zóna” jelleg magának a platformszolgáltatónak nemcsak, amiatt okozhat problémát, hogy az állam bizonyos kötelezettséget „rá fog delegálni”, hanem azért is, mert a saját nyereségét nehezen tudja realizálni. Erre elsősorban az Airbnb története mutat rá arra, hogy a lakáskiadók (vagyis szolgáltatásnyújtók) többet kerestek a platform működésével, mint maga a cég. A másik (várható) hatása, hogy a *megnövekedett forgalom a kárigények számát is megnöveli.* Kérdés, hogy milyen kármegosztási és igényérvényesítési *struktúrát érdemes a sharing economy szereplői között kialakítani?* Ez a kérdés elsősorban a c2c modell alkalmazásánál vet fel fundamentális kérdéseket, de a b2c modelleknél is okozhat fejtörést.

² Rác Zsuzsanna a sharing economyban megvalósuló kétfajta munkavégzést különíti el: a.) *crowdwork*: magán az online platformon hajtják végre a munkavégzést (pl.: logókészítés), b.) *work on-demand via apps*: a platformon keresztül vállalják el a munkavégzést, amit a platformon kívül teljesítenek (személyszállítás, ételkihordás, takarítás stb.). Lásd bővebben: RÁCZ: i.m. 273-274.o. és 277-278.o.



1. ábra. Különbség a consumer-to-consumer (c2c) és a business-to-consumer (b2c) modellek között

forrás: Pwc, 2019, p13³

A c2c modell esetén három, egymástól elkülöníthető szereplő jelenik meg: a.) a *platformszolgáltató*, b.) az *igénybe vevő* és c.) az *szolgáltatásnyújtó*. Kárigeny a legnagyobb valószínűséggel a felhasználók, vagyis az *igénybe vevő* és az *szolgáltatásnyújtó* között merülhet fel, melynek oka a szerződészerű teljesítés elmaradása. Ezekben az esetekben, habár a platformszolgáltató érintettsége attól is függhet, hogy az szolgáltatásnyújtó által kifejtett tevékenység: a.) *crowdwork*, vagy b.) *work on-demand via apps* jellegű, hiszen előbbinél érintettsége közvetlenebb, utóbbinál csak közvetettebb. Viszont bármelyik esetről is legyen szó, pont a sharing economy már említett, „on-demand” jellegéből adódóan amennyiben a platformmegosztó rendszere nem működik megfelelően (pl.: technikai hiba) akkor akár az igénybe vevő, akár a szolgáltatásnyújtó részéről felmerülhet kárigeny vele szemben. A platformmegosztó esetleges kárigenye a fogyasztókkal (felhasználó és szolgáltatásnyújtó) szemben egy izgalmas terület, habár itt a kockázat az, hogy a fogyasztók károkozó magatartása miatt a platformmegosztó a saját, „jó hírnevével” felel. Ilyenkor nehéz, idő és energiaköltséges a kár mértékének megállapítása és érvényesítése, ezért valószínűbb, hogy – a már említett – fegyelmi jellegű szankciókhoz nyúl. Valamint a „harmadik”, a platformszolgáltatóval szerződésben nem álló felek esetleges kárigenyeit is meg kell említeni, erre a

³ a Pwc ugyan „felhasználónak” minősítette az általam „igénybe vevőként” megjelölt kategóriát, én viszont a félreértések elkerülése végett a „felhasználó” kifejezést egyszerre értem az „igénybe vevőre” és a „szolgáltatásnyújtóra” is, hiszen valamennyien felhasználói a platformnak. A „platformbiztosítót” pedig „platformszolgáltatónak” nevezem.

jelenségre a közgazdaságtudományi irodalomban is utaltak már, hogy a felfokozott mértékű platformhasználat következményeképpen attól teljesen független emberek is sérelmet, károkat, kellemetlenségeket szenvedhetnek el. (Frenken - Schor, 2017) (pl.: Airbnb-n kiadott házban házibulit tartanak ezáltal zavarják a szomszédokat). Viszont valamennyi kárigény érvényesítéssel kapcsolatban megállapítható, hogy a platformszolgáltató érdekelt a minél gördülékenyebb és gyorsabb problémamegoldásban, ami szintén egy aktív magatartást vár el tőle.

A b2c modell esetén pedig az a főkérdés, hogyha az ilyen típusú rendszerek „begyűrűznek” a vállalatok egymás közötti kereskedelmi kapcsolataiba – itt jön elő a fogyasztó/felhasználó, mint közgazdasági és a fogyasztó, mint jogi fogalom közötti különbség – akkor csak a nem üzleti tevékenységet végző természetes személyeket illesse-e meg jogi védelem? Ugyanis a jelenlegi jogi környezet – az internetes kereskedelem terén – a természetes személyek védelmére van berendezve (személyes adatok védelme, fogyasztóvédelem), adódik a kérdés, hogy a kis- és középvállalkozások tekintettel szűkös kapacitásaikra, a digitalizáció alacsony fokára megérdemelnének-e valamiféle plusz védelmet és ha igen, akkor milyent?

ELHELYEZÉSE A KÖTELMI JOGON BELÜL

A sharing economy behatárolásának módszertani kérdései

Ha a sharing economy rendszereket el akarjuk helyezni a kötelmi jog területén belül, akkor bennünk is felmerül a petőfies kérdés: „Minek nevezzetek?” A kategorizálás azért fontos, mert ha egy, a fenti fejezetben már ismertetett helyzet áll elő (lásd.: kárigény érvényesítés, adózás stb.) akkor az első lépés gyanánt meg kell állapítani, hogy a platformszolgáltatás jogi értelemben milyen szerződésnek minősül.

Először, azt az eshetőséget vizsgálom meg, amikor *pusztán a platformnyújtásról beszélünk – a legszűkebb értelemben*. Ez a szolgáltatási fajta mennyiben hasonlít a meglévő, jogilag szabályozott szerződéstípusokhoz és mennyiben különbözik azoktól. Másodsor, pedig az I. fejezet tanulságaival gazdálkodva azt vizsgálom meg, mi történik akkor, *ha a platform nem szorítkozik kizárólag a felületszolgáltatásra*. Utóbbi scenáriót tartom az életszerűbbnek és a gyakorlatban döntő többséggel előfordulónak, hiszen ahogy már ismertettem a platformszolgáltató mind a felhasználók, mind az állam részéről nyomás alatt van és további nyomás alá kerülhet, hogy minél összetettebb szolgáltatáscsomagot biztosítson.

Hangsúlyozom továbbá, hogy a jelen vizsgálat során *a c2c modell szerint elemzem* az egyes esetköröket mivel a b2c modellben a platformszolgáltató egybeolvad a szolgáltatásnyújtóval. A c2c modellt, mint kifejezés pedig szabatosan értelmezem, hiszen az árutovábbítás perspektívájából vizsgálom a különböző eshetőségeket, így nem is fogyasztónak (consumer), hanem felhasználónak fogom hívni a platformot igénybe vevőket a szolgáltatásnyújtó által kifejtett tevékenységnél pedig a *work on-demand via apps* típust veszem alapul.

A vizsgálathoz pedig egyrészt az I. fejezetben ismertetett, alapjában véve közgazdaságtani jellegű forrásokat és megállapításokat használom, előbbiek jogi relevanciáját kutatva, másrészt három, hazánkban (is) működő sharing economy platform: Oszkár Telekocsi⁴, Munch⁵ és a Foodpanda⁶ általános szerződési feltételeit (a továbbiakban: „ÁSZF”) használom.

A sharing economy elhelyezése a kötelmi jogon belül

A.) Szűk értelemben vett platform szolgáltatás

A magánjogi szerződések tipizálása során megkülönböztetünk a.) *nevesített* (azon belül tipikus és atipikus) és b.) *nevesítetlen* (azon belül, de facto innominát és vegyes) szerződéseket. *Tipikusak* azok a szerződések, melyeket a Polgári Törvénykönyv (2013. évi V. törvény (a továbbiakban: „Ptk.”) nevesít (pl.: fuvarozási szerződés) és *atipikusak* azok a nevesített szerződések, melyeket nem (pl.: timesharing szerződés). A nevesítetlen szerződések esetén *a vegyes szerződés* több, nevesített szerződést foglal magába, ezen belül megkülönböztetjük a I.) *típusegyesítő szerződést*, ahol úgy elegyednek az egyes szerződési elemek, hogy nem állapítható meg, hogy melyik rendelkezés, melyik szerződésből eredeztethető (pl.: ajándékozással vegyes adásvétel), II.) *a típuskombinációs szerződéseknél* szétválaszthatóan keverednek az egyes nevesített szerződéstípusok (pl.: színházi szerződés), III.) *a sajátos szolgáltatás*

⁴ Oszkar.com telekocsi Kft. Oszkar.com telekocsi Kft. Általános Felhasználási Feltételek [Oszkár útitársskereső telekocsi rendszer - ÁFF \(oszkar.com\)](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08., a továbbiakban: „Oszkár ÁFF.”)

⁵ Munch Europe Kft. Munch Europe Kft. Általános Szerződési Feltételek Felhasználók részére [Felhasználói ÁSZF - Munch](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08., a továbbiakban: „Munch Felhasználói ÁSZF”) és Munch Europe Kft. Általános Szerződési Feltételek Partnerek részére [Home - Munch](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08., a továbbiakban: „Munch Partner ÁSZF”)

⁶ Delivery Hero Hungary Kft. Általános Szerződési Feltételek A Foodpanda és a Foodpanda szállítás szolgáltatásokat igénybe vevő fogyasztók részére [Általános Szerződési Feltételek | foodpanda](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08., a továbbiakban: „Foodpanda Felhasználói ÁSZF”) és Delivery Hero Hungary Kft. Általános Szerződési Feltételek a foodpanda marketplace és a foodpanda szállítás szolgáltatást igénybe vevő Partnerek részére [Általános Szerződési Feltételek foodpanda Partnerek részére | foodpanda](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08., a továbbiakban: „Foodpanda Partner ÁSZF”)

nyújtására irányuló szerződésnél a szolgáltatás speciális jellege nyújt egyedül olyan specialitást, ami miatt eltér a szerződés eltér a Ptk.-ban ismertetett szerződésektől (pl.: házmesteri szerződés). A de facto innominát szerződések, pedig olyan, általában egyszeri szerződések, melyek speciális és eseti jellegükből fakadóan (ellentétben az atipikus szerződésekkel) saját elnevezéssel sem rendelkeznek. (Papp, 2009)

3. táblázat. Szerződéstípusok kategorizálása

Nevesített szerződések		Nevesítetlen szerződések	
Tipikus	Atipikus	Vegyes	De facto innominát
<i>Benne van a Ptk.-ban</i>	<i>Nincs a Ptk.-ban</i>	I.) típusegyesítő szerződés II.) típuskombinációs szerződés III.) sajátos szolg. nyújtására ir. szerződés	<i>Teljesen egyedi szerződések</i>

forrás: Papp, 2009 alapján saját szerkesztés

A szerződés alanyainak számba vétele során arra hívom fel a figyelmet, hogy a sharing economy mint rendszer három szereplőt feltételez (lásd: 3. ábra). Viszont maga a platformszolgáltatási szerződés két fél között: a platformszolgáltató és a felhasználó között jön létre. Érdeemes megfigyelni, hogy az Oszkárnál, ahol az alapszolgáltatás nyújtója jellegéből adódóan nem (feltétlenül) professzionális vállalkozó egységes ÁSZF vonatkozik sofőrre és utasra is. Ellenben a Munch vagy a Foodpanda rendszereivel, ahol külön ÁSZF vonatkozik a „partnerekre” (alapszolgáltatást nyújtókra) és a „sima felhasználókra” (az azt igénybe vevőkre). Az I.1. alfejezet második bekezdésével összhangban nem tudjuk egységesen kijelenteni, hogy az alapszolgáltatást igénybe vevő fogyasztó és annak nyújtója pedig üzletszerű gazdasági tevékenységet végző személy lenne, hiszen az állítás mindkét része megcáfolható ezért egységesen felhasználóként fogom kezelni ezen szereplőket.

A szerződés tárgyát tekintve, ha megvizsgáljuk, az I. fejezet sharing economy definícióit és megnézzük az ÁSZF-ek rendelkezéseit, akkor az alábbi megállapításra lehetünk figyelmesek. A platformszolgáltató oldalán a *szűk értelemben* vett platformszolgáltatási szerződés kapcsán a egyszerre jelenik meg magának a szolgáltatásnak „*digitális jellege*”, miszerint *a felhasználó (fiókjá segítségével) használhatja a platformszolgáltató által nyújtott rendszert* és a szolgáltatás „*járulékos jellege*”

(melynek célja az alapszolgáltatás nyújtása/igénybe vétele) vagyis a *platformot a felhasználó azért használja, hogy annak segítségével valamilyen másik jogügyletet kössön* (hogy kiaknázatlan erőforrását hasznosítsa vagy másét igénybe vegye). Amikor *tágabb értelemben vett platformszolgáltatásról* beszélünk akkor a platformszolgáltató (mindezek mellett) magát *az alapszolgáltatást (jogi szempontból „alapszerződést”)* szabályozza, illetve ahhoz kapcsolódó *egyéb mellékszolgáltatást nyújt (lásd: I.1. alfejezet)*. Utóbbi jelenség oka, hogy platformszolgáltatónak a saját üzleti „jó hírre” érdekében mégis felmerül valamiféle igény az alapszolgáltatást nyújtók értékelésére (rating) és a rossz teljesítményt nyújtó alapszolgáltatásnyújtók szankcionálására. Ugyan ezeknek a jegyeknek a vizsgálatánál már a tág értelemben vett platformszolgáltatás területére érkezünk, habár egyes (közgazdaságtudománnyal foglalkozó) szerzők ezt a funkciót a sharing economy esszenciális részének tartják – ebben nem értek egyet, mert ezt másodlagos jegynek tartom.⁷

A felhasználó oldalán megjelenik egy *díjfizetési kötelezettség* kérdése. Összességében megállapítható, hogy ugyan nem kizárt a konkrét összegű havi díj kikötése, de gyakoribb, a *platform felhasználásával megkötött ügyletek utáni jutalék kérése*. Magának a digitális rendszernek a használatáért nem jellemző, hogy díjat kérnének el a platformszolgáltatók.⁸ (habár ez elsősorban a nem üzletszerű gazdasági tevékenységet végző felhasználókra állapítható meg), illetve a jutalék alapú rendszerre tekintettel, az „alapszerződés” megkötéséig ingyenes a platform használata. Utóbbi kapcsán felmerül a kérdés, hogy ha valaki regisztrál egy platformra, de nem köt rajta semmilyen ügyletet (alapszerződést) akkor ingyenesen használta-e az oldalt? Ezzel kapcsolatban a Gazdasági Versenyhivatal (GVH) hozott egy határozatot⁹, amiben (fogyasztóvédelmi okokból) jogsértőnek vélte a Facebook azon állítását, miszerint szolgáltatása „ingyenes”. Indokolásában kifejti a GVH, hogy ugyan díjat fizetni valóban nem kell a Facebook használatáért, viszont az ingyenesség ellenszolgáltatás nélküliséget feltételez, viszont a barter (csere) is gazdasági ügyletnek minősül és itt a fogyasztók a használathoz

⁷ FRENKEN és SCHOR amellet érvelnek, hogy a „sharing” nemcsak az őskorban volt jelen a kezdeti időszakban, hanem napjainkig végig kísérte a történelmet (a kiszolgáltatottabb társadalmi rétegek között volt jellemző és ismeretségi-bizalmi alapon volt jelent) a sharing-economy pedig a digitalizáció révén azt a változást hozta el, hogy idegenekkel osztunk meg dolgokat, a bizalmat pedig az értékelési rendszer (ratings) pótolja lásd FRENKEN & SCHOR: i.m. 122.o.

⁸ Oszkár ÁFF: 4.1. „... *A Rendszerbe történő regisztráció díjmentes.*”, Munch Felhasználói ÁSZF Mivel a 11.1. „...*Felhasználó számára a felületek használata ingyenes...*” Foodpanda Felhasználói ÁSZF 2.1. „*A Fogyasztó számára a Platform használata ingyenes.*”

⁹ VJ/85/2016. számú GVH határozat

kapcsolódó adataikat „adják át” cserébe a felület használatáért. Külön kiemeli a GVH, hogy a Facebookon célzott hirdetéseket kapnak a felhasználók, a korábbi tevékenységük alapján, valamint, hogy az így megszerzett adatok értéket képviselnek, melyek akkor realizálódnak haszon formájában, amikor a hirdetési felületeket a Facebook „eladja”.¹⁰ A Kúria a későbbiekben a határozat bírósági megtámadása után szembement a GVH döntésével.¹¹ Ítéletét arra alapozta a Kúria, hogy a konkrét fogyasztóvédelmi rendelkezést nem sértette meg a Facebook, mert az „arra” és „díjra” vonatkozik, ami pénzbeli ellentételezést jelent.¹² Ugyan a Facebook nem egy sharing-economy platform, és a GVH döntését megsemmisítette a Kúria, viszont progresszív gondolatoknak tartom az adatok szolgáltatási ellenértékének való minősítését.

¹⁰ VJ/85/2016. Indokolás 238-242. és 253. bekezdések

¹¹ A Facebook a határozat megsemmisítését kérte, aminek a Fővárosi Törvényszék 105.K.701.043/2020/14. számú ítéletével helyet is adott, a felülvizsgálati eljárásban a Kúria pedig Kfv.II.37.243/2021/11. számú ítéletében helyben hagyta a Fővárosi Törvényszék döntését.

¹² A fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról szóló 2008. évi XLVII. törvény, 6. § (1) „Megtévesztő az a kereskedelmi gyakorlat, amely valótlan információt tartalmaz, vagy valós tény - figyelemmel megjelenésének valamennyi körülményére - olyan módon jelenít meg, hogy megtéveszti vagy alkalmas arra, hogy megtéveszse a fogyasztót az alábbiak közül egy vagy több tényező tekintetében, és ezáltal a fogyasztót olyan üzleti döntés meghozatalára készíti, amelyet egyébként nem hozott volna meg, vagy erre alkalmas: c) az áru ára, illetve díja, az ár, illetve díj megállapításának módja, különleges árkedvezmény vagy árelőny megléte.”

4. táblázat. A platformszolgáltatói szerződés tartalma

	Platformszolgáltató	Felhasználó
Szűk é.v. platform-szolgáltatás	„digitális jelleg” (digitális rendszer használata)	díjmentes?
	„járulékos jelleg” (cél az alapszolgáltatás nyújtása/ igénybevétele)	jutalék jellegű díjfizetés
Tág é.v. platform-szolgáltatás	alapszolgáltatás szabályozása & egyéb mellékszolgáltatások nyújtása	ingyenes/díjfizetés

forrás: saját szerkesztés

1.) *A digitális rendszer használata*

Mivel a platformszolgáltatás „digitális” és „járulékos jellege” különböző funkciókat szolgál, ezért külön vizsgálom meg, hogy az adott jellemzőket milyen szerződéstípusok írják körül a legjobban.

Bérelti szerződés

Érdeemes átgondolni azt is, hogy a platformnyújtási szerződés mennyiben hasonlít a használati jellegű szerződések „anyaszerződésének” számító bérelti szerződésre. A hasonlóság elsöre abból fakad, hogy mindkét szerződésnél észreveszünk valamiféle „használati jeleget.” Mivel a Ptk. 6:331. § (2) bek. lehetőséget biztosít „*jogok időleges gyakorlásának más személy részére ellenérték fejében történő átengedésére*”, így magától értetődőnek hangzik a felvetés, miszerint ahogy egy klasszikus bérelti szerződésénél egy dolog (pl.: munkaeszköz) időleges használatát engedi át a bérbeadó, *úgy a platformnyújtási szerződésnél a platform használatát, mint jogot „engedi át” a platformszolgáltató a felhasználóknak.* A Ptk. Kommentár így vélekedik a „jog bérlésének” lehetőségéről: „*A jogok gyakorlásának az átengedése csak olyan jogok esetében lehetséges, amelyeknek a szabályozási környezete lehetővé teszi azt, hogy a jogosult személye és a jog gyakorlója különböző személy legyen. Ilyen jog például a vadászati és a halászati jog.*¹³” Ami fejtörést okozhat, az a jog „átengedésének” értelmezése, ugyanis abban a kontextusban helytálló, hogy a felhasználók számára „átengedi” a jogot, vagyis lehetőséget biztosít a platform használatára, amit megtagadhatna. Viszont abban az értelemben nem „engedi át” a platformot, hogy kötelezi magát arra, hogy az I. fejezetben foglaltaknak megfelelően például a platformnyújtó a

¹³ VÉKÁS LAJOS & GÁRDOS PÉTER (Szerk.): Nagykommentár a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvényhez, Ptk. 6:331. §-ához: 2. pont

saját brandje alatt rendszeresített „egyenszolgáltatásokat” ne nyújtson (pl.: *egy fuvarozókat és feladókat megcélzó platform, tekintettel a platform által szerzett információkra, saját maga is elkezdhet fuvarozási feladatokat elvállalni a saját platformján – ez egyfajta átmenetet jelentene a c2c és a b2c modell között*). Illetve nem társul olyasfajta „tűrés” kötelezettséggel, mint amelyet a klasszikus, dolgok használatát átengedő bérleti szerződéseknél látunk. A bérleti oldalon felmerülő átvételi kötelezettség (dolog átvétele) egyértelműen értelmezhetetlen a platformnyújtás esetében, valamint a visszerhesség (bérleti díj) is meglehetősen sajátos. Ugyanis az esetek többségében nem egy konkrét felhasználói díjról beszélünk, hanem jutalék jellegű (sikerdíj alapú) díjazásról, ezzel vált könnyebbé a platformnyújtás besorolása. Viszont az is „egybevág” bérleti szerződés jellegével, hogy a sharing economy rendszereknél, az on-demand jellegű munkából következően a felhasználók szabadon szállhatnak be- és ki a platformra illetve platformról ez pedig megfeleltethető annak, hogy a használatba vétel nem bérleti kötelezettség. (Fugilinszky – Tókey, 2018, p406) A Ptk. 6:333. §-ban rögzített *a dolog (jelen esetben jog) használatával (és annak ellenőrzésével) kapcsolatos szakasza* megfelelően jellemezheti azt, az I. fejezetben már szintén említett, a gyakorlatban szükségképpen felmerülő igényt, hogy a *platformszolgáltatónak bizonyos előírásokat kell támasztania a felületét felhasználó szolgáltatásnyújtóknak*. Kérdéses, hogy a platformszolgáltatók (mint rendszerüzemeltetők) számára mennyire volna vonzó a bérbeadói szavatosság Ptk.-ban rögzített változata (Ptk. 6:332. §), habár jog és termékszavatossági kötelezettsége a platformszolgáltatónak a Ptk. szerződésekre vonatkozó általános része alapján is van, és a bérleti szerződéseknél található rész, inkább a konkrét szerződéstípushoz igazítja, nem feltétlen szigorítja azokat. A bérleti szerződés felmondásának szabályai tűnhetnek indokolatlanul bonyolultnak, az alapján véve on-demand jellegű platformszolgáltató rendszerek esetén, de igazából ez attól függ, hogy kiköt-e valamilyen díjat a platformszolgáltató és ha igen, akkor milyent.

A bérleti szerződéssel való tüzetesebb vizsgálat után adja magát a kérdés, hogy vajon mekkora a hasonlóság a platformnyújtási szerződés és a haszonbérleti szerződés között? Itt viszont határozottan el tudjuk határolni a két típust egymástól, ugyanis a haszonbérleti szerződésnél a bérleti „*hasznot hajtó jog gyakorlására és hasznainak szedésére jogosult* (Ptk. 6:349. §)” végső soron a felhasználó a platform segítségével tud saját maga egyedi szerződéseket kötni azonban ez inkább a jog használatának, sem mint a hasznai szedésének a következménye. Hiszen nem garantált az eredmény – a sikeres „szolgáltatási” szerződéskötés (mivel nem is eredménykötelemről van szó). Magának a platformnak az

minősülhet egyfajta hasznaként, hogy a kereslet és kínálat alakulásáról fontos adatokkal gazdagodik az üzemeltető, ezeket viszont a felhasználó nem ismerheti meg. Illetve, ha magát a szabályozást tovább vizsgáljuk olyan rendelkezésekre lehetünk figyelmesek, melyek nem jellemzőek a platformnyújtásra (haszonbér utólagos fizetése, felmondás, írásbeliség kikötése stb.).

Felhasználási szerződés

Tekintettel a platformszolgáltató által végzett tevékenység digitális jellegére érdemes a szellemi tulajdonjog szemszögéből is megvizsgálni a sharing economy rendszereket, hiszen a bérleti szerződés általános szabályaihoz képest itt speciálisabb szabályokkal találkozunk. Iparjogvédelmi szempontból megállapíthatjuk, hogy nem tartozik a szabadalom kategóriájába. „*Szabadalmazható minden új, feltalálói tevékenységen alapuló, iparilag alkalmazható találmány a technika bármely területén.*”¹⁴ Viszont az „újdonság” fogalmi eleménél megköveteli a szabadalmi oltalmat szabályozó törvény, hogy „ne tartozzon a technika állásához.”¹⁵ Ezt a követelményt a platformszolgáltatók nem teljesítik, hiszen létrehozni egy weboldalt vagy egy applikációt nem minősül a jelenlegi technikát meghaladó kihívásnak. A szerzői jog területét, ha megnézzük, akkor az első benyomásunk az, hogy szerzői jogi védelem lehetőségét ki kell zárunk, hiszen az „*irodalmi, tudományos és művészeti alkotások*”¹⁶ védelmére hivatott. Viszont, ha a szerzői jogot szabályozó törvény rendelkezései kimondják, hogy – a nemzetközi és uniós jog hatására – a szoftverek is a szerzői védelem alá tartoznak.¹⁷ Abban az esetben és ez a gyakori, ha a sharing economy platform egy applikáción keresztül valósul meg, akkor tekintettel arra, hogy az applikáció szoftver a platformmegosztó „szerzőnek minősül”, a közte létrejött platformszolgáltatási szerződés pedig felhasználási szerződésnek minősül. Illetve maga a weboldal is szerzői jogi védelem alatt áll.

A felhasználási szerződés platformszolgáltatásra való alkalmazása során érdemes felfigyelni az Szjt. alábbi kikötésére: „*Ha a felhasználási szerződés tartalma nem állapítható meg egyértelműen, a szerző számára kedvezőbb értelmezést kell elfogadni.*”¹⁸ A felhasználási szerződés ugyanis - egyes szerzők szerint - elsősorban a szerzői jog

¹⁴ 1995. évi XXXIII. törvény a találmányok szabadalmi oltalmáról 1. § (1) bek.

¹⁵ u.o. 2.§ (1) és (2) bek.

¹⁶ 1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról (a továbbiakban: „Szjt.”) 1.§ (1) bek.

¹⁷ u.o. 1.§ (2) bek. c) pont

¹⁸ Szjt. 42.§ (3) bek.

alá eső természetes személyeket (szerző) hivatott védeni.¹⁹ Ezzel szemben a platformszolgáltatásnál a felhasználó a kiszolgáltatóbb. Fontos és ez egyező elem, hogy a felhasználási szerződésnél és platformszolgáltatásnál is a jog átruházása helyett a jogszerű felhasználás feltételeiben állapodnak meg.²⁰ A díjazás kérdése itt is előkerül, azonban nem a platformszolgáltatás az egyetlen olyan terület, ahol a szoftver használatának ingyenessége kérdéses (lásd ingyenes applikációk, illetve az „ingyenesség” már fentebb kifejtett problematikáját.)

Az Szjt. 50/A.§-ban foglaltaknak azért nem relevánsak, mert a felhasználó, a felhasználása során létrehozott adatokkal folyamatosan tájékoztatást nyújt a platformszolgáltatónak a felhasználása módjáról.

Felhasználási szerződésre utaló jelekre lehetünk figyelmesek az ÁSZF-ek tanulmányozása közben is: Oszkár ÁFF: „*A jogviszony tárgya a Szolgáltató által működtetett Rendszer használata* ²¹...”, „*Rendszer: Az azonos viszonylaton és időpontban közlekedni kívánó személyek (Autósok és Utasok) számára az egymásra találást és kapcsolatfelvételt lehetővé tevő informatikai rendszer (platform) valamint az ahhoz való hozzáférést biztosító Honlap és a kapcsolódó okostelefonos alkalmazások gyűjtőneve.*”²² Az Oszkár ÁFF 4., 5. és 6. fejezetei pedig a platform használatával kapcsolatos szabályokat határozzák meg (*regisztráció, szolgáltatás igénybevételének feltételei [egy személy egy felhasználói fiókkal rendelkezhet], felhasználók kötelességei [pl.: jelszó védelme stb.]*). Foodpanda Felhasználói ÁSZF: „*Foodpanda szolgáltatás: A Szolgáltató által a Fogyasztó részére nyújtott ingyenes szolgáltatások összessége, azaz a Platform üzemeltetése, a Platform használatának biztosítása (beleértve a regisztrációt, a böngészést, a Rendelések kezelését és a panaszkezelést).*”²³ Munch Partner ÁSZF: „*A Szolgáltatást nyújtó vállalkozó külön elektronikus felületet és alkalmazást biztosít a Partnerek számára*”²⁴

¹⁹ A szerzői jog alá esik: a.) a szerzői védelem, b.) a „szomszédos jogok” védelme és c.) az adatbázis előállítók védelme, a felhasználási szerződés szabályai pedig csak a szerzői védelem és a (szomszédos jogokon belül) az előadóművészek védelmét fedi le a fent említett okból kifolyólag. lásd: SÁNDOR ISTVÁN (Szerk.): Előadásszavlatok a kötelmi jog különös részéből, Patrocinium, Budapest, 2014, 246.o.

²⁰ u.o. 247.o.

²¹ Oszkár ÁFF: 1.1.

²² Oszkár ÁFF: 2.3.

²³ Foodpanda Felhasználói ÁSZF: Definíciók

²⁴ Munch Partner ÁSZF: 1.1

5. táblázat. A bérleti, a felhasználási szerződés és a platformszolgáltatási szerződés összehasonlítása

„Általános”		
Bérleti szerződés	<i>hasonlóságok</i>	Platform szolgáltatási szerződés
<ul style="list-style-type: none"> • átengedés értelmezése • visszterhesség (díjfizetés) esszenciális elem • „dolog átvétele” • felmondás „bonyolult” szabályai 	<ul style="list-style-type: none"> • jogok időleges gyakorlásának más személy részére való átengedésére • jog rendeltetésszerű használata (ellenérzése) nincs használati kötelezettség 	<ul style="list-style-type: none"> • átengedés értelmezése • jutalék (sikerdíj) jelleg • nincs mit „átvenni” on-demand jelleg
„Speciális”		
Felhasználási szerződés	<i>hasonlóságok</i>	Platformszolgáltatási szerződés
<ul style="list-style-type: none"> • a szerző személy • részletes tájékoztatást (adjon a felhasználó a felhasználásról) 	<ul style="list-style-type: none"> • átruházás helyett jogszerű felhasználás 	<ul style="list-style-type: none"> • felhasználói kiszolgáltatottság • a felhasználó folyamatosan adatot hoz létre a felhasználás során

forrás: saját szerkesztés

2.) Cél az alapszolgáltatás nyújtása/ igénybevétele

Mindamellet, hogy a platformszolgáltatási szerződésnek van egy digitális vetülete, nem feledkezhetünk meg arról, hogy a platformszolgáltatás és a platformon végzett „alapszolgáltatás” között kapcsolat van, a platform rendeltetése, hogy segítséget nyújtson a fent említett alapszolgáltatások nyújtásához vagy igénybeviteléhez, ebből következik annak járulékos jellege.

Az első megválaszolendő kérdés, így az, hogy milyen jellegű kötelezettsége van a platformszolgáltatónak a felhasználóval szemben az alapszolgáltatás vonatkozásában (vagyis teljesíti-e szerződéses kötelezettségét a platformszolgáltató, ha a felhasználó a platform használata ellenére sem tudja az

alapszolgáltatást nyújtani vagy igénybe venni?) A vállalkozási szerződések esetében a vállalkozó, valamiféle „tevékenységgel elérhető eredmény (mű) megvalósítására”, a vevő pedig annak étvételére és díj megfizetésére vállal kötelezettséget, (Fugilinszky – Tókey, 2018, pp134-135) ebben az esetben eredménykötelemről beszélünk, hiszen, ha a „művet” a vállalkozó nem valósítja meg akkor szerződést szeg. Ellenben a megbízási szerződéseknél „a megbízott a megbízó által rábízott feladat ellátására, a megbízó a megbízási díj megfizetésére köteles,²⁵” vagyis itt gondossági kötelemről van szó, a megbízott nem akkor követ el szerződésszegést, ha a várt eredmény nem következik be, hanem akkor, ha „felróhatóan járt el.”²⁶ Ebből azt a következtetést vonom le, hogy a platformszolgáltatási szerződés inkább gondossági kötelelem jellegű és így a megbízási típusú szerződésekhez sorolható.

Közvetítői szerződés

„Közvetítői szerződés alapján a közvetítő megbízája és harmadik személy között szerződés megkötésének elősegítésére irányuló tevékenység folytatására, a megbízó díj fizetésére köteles.”²⁷ A közvetítés tehát egy gondossági kötelelem és ennyivel egybe is vág a platformnyújtással kapcsolatos elképzeléseinkkel. Az ÁSZF-ek tanulmányozása során megállapítható, hogy saját magukat is „közvetítőként” határozzák meg a platformszolgáltatók (habár az elnevezésnek jogi kötőereje nincs, viszont a szolgáltatás leírásából már érdemben lehet következtetni azok jogi jellegére): Oszkár ÁFF: „A jogviszony tárgya a Szolgáltató által működtetett Rendszer használata, illetve az azon keresztül történő online személyes ügyintézési * tevékenység azonos viszonylaton közlekedő személyek számára”²⁸, Foodpanda Felhasználói ÁSZF: „A Szolgáltató a Platformon a Partnerek Termék kínálatát gyűjti össze és teszi elérhetővé a Fogyasztók számára, abból a célból, hogy a Fogyasztók a Partnerek Termékeit online megvásárolhassák, majd a Terméket ... átvehessék.”²⁹, „A Szolgáltató online közvetítő kereskedői tevékenységet folytat, amelynek keretében a Partnerek megbízásából a Fogyasztók Rendeléseit fogadja a Platformon keresztül, majd feldolgozza és továbbítja azokat a Partnerek számára”³⁰. Munch Partner ÁSZF „Szolgáltatást nyújtó vállalkozó a felhasználók ... által a Munch.hu-n leadott étel és ital rendelések felvételével, Partner részére történő

²⁵ a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 6:272. §

²⁶ Ptk. 6:276.§ (1) bek. „A megbízott megbízási díjra akkor is jogosult, ha eljárása nem vezetett eredményre, kivéve, ha az eredmény részben vagy egészben azért maradt el, mert a megbízott felróhatóan járt el.”

²⁷ Ptk. 6:288. §

²⁸ Oszkár ÁFF: 1.1.

²⁹ Foodpanda Foodpanda Felhasználói ÁSZF: 1.1.

³⁰ Foodpanda Foodpanda Felhasználói ÁSZF: 1.3.

továbbításával, illetve – a Felhasználó online fizet – a rendelés ellenértékének fogadásával és továbbításával kapcsolatos szolgáltatásokat. (továbbiakban: Munch.hu Szolgáltatás) nyújt a Partner részére.³¹”

A platformszolgáltató másik jellegzetessége, hogy ameddig a közvetítói szerződésben megkülönböztetjük az ügynököket (a szolgáltató megbízásából járnak el) és az alkuszokat³² (szolgáltatást igénybe vevő megbízásából jár el), ebben az esetben egyértelműen összeolvad ez a két funkció.

Külön, törvényben nevesített kategória a „tartós közvetítói szerződés,” ahol a tartós jellegre tekintettel a közvetítói képviselet tartalma szélesebb és a felmondásra speciális, a megbízott(közvetítő) érdekeit védő szabályozás érhető nyomon. Habár a „tartósság” látszólag ellentétben áll az „on-demand” jelleggel azonban az az életszerű, hogy a felhasználó folyamatosan törli a regisztrált fiókját, hanem hogy a meglévő fiókot csak eseti jelleggel alkalmazza (de a lehetőség a használatra nyitva áll), illetve azoknál az alapszolgáltatást nyújtó felhasználóknál, ahol az üzletszerű gazdasági tevékenység megállapítható (a platform használata kapcsán) ott valóban fennáll – véleményem szerint – a tartós közvetítói jogviszony. Ezt támasztja alá a Foodpanda Parnter ÁSZF is, ami külön rögzíti, hogy az alapszolgáltatást nyújtóval (partnerrel) „a Ptk. 6:293-6:301 §-ai szerinti tartós közvetítói jogviszonyt hoznak létre.³³”

³¹ Munch Partner ÁSZF: 1.1.

³² u.o.

³³ Foodpanda Parnter ÁSZF: 2.5.

6. táblázat. A platformszolgáltatási szerződés két „alapillére”

„digitális jelleg”	„járulékos jelleg”
digitális rendszer használata	cél az alapszolgáltatás nyújtása/ igénybevétele
Felhasználási szerződés: A szerző engedélyt ad művének a felhasználására, a felhasználó pedig köteles ennek fejében díjat fizetni	Közvetítői szerződés: A közvetítő megbízója és harmadik személy között szerződés megkötésének elősegítésére irányuló tevékenység folytatására, a megbízó díj fizetésére köteles.

forrás: saját szerkesztés

Összességében az a meglátásom, hogy a szűk értelemben vett platformszolgáltatási szerződés, ami a sharing economy alapú platformok használata során platformszolgáltató és felhasználó között kötődik egy *nevesítetlen vegyes, azon belül is típuskombinációs szerződés*, hiszen a felhasználói szerződés és a közvetítői szerződés elemei egymástól elkülöníthetően jelennek meg.

B.) Platform szolgáltatás tágabb értelemben

Ahogy azt a korábban kifejtettem, az állam és a felhasználók (elsősorban igénybevevők, keresleti oldal) egyre nagyobb nyomást gyakorolnak a platformszolgáltatókra, hogy minél komplexebb szolgáltatásokat nyújtsanak. Ennek pedig az az eredménye, hogy vizsgálni kell a platformnyújtást, hiszen vannak olyan esetek, amikor a platformszolgáltató elkezd szabályozni az alapszolgáltatás nyújtásának feltételeit vagy összetettebb szolgáltatáscsomagot kezd el nyújtani, mind a két jelenség háttérben saját üzleti jóhírneve (goodwill) védelme áll. Ezen jelenségek tanulmányozása során pedig az uniós jog is a segítségünkre szolgál, egy bírósági döntés és egy bizottsági közlemény formájában. Előbbi kapcsán az Európai Unió Bíróságának azért kellett foglalkoznia a platformszolgáltató jogi kategorizálásával, mert az Asociación Profesional Elite Taxi Barcelonában pereskedett az Überrel (Uber Systems SpainSL), a jogvita folytán pedig felmerült a kérdés, hogy az Über által végzett szolgáltatás, az *„információs társadalommal összefüggő szolgáltatásnak” minősül-e vagy sem.*³⁴ Az első megállapítása az EUB-nek az volt, hogy egy olyan közvetítő szolgáltatás, *„amely lehetővé teszi egy okostelefonos alkalmazás segítségével a közlekedési szolgáltatás lefoglalásával kapcsolatos információknak az utas és a szállítást végző, saját gépjárművét használó, nem*

³⁴ Asociación Profesional Elite Taxi kontra Uber Systems Spain, SL C-434/15. sz. ügy

bívatásos sofőr közötti közvetítését” kimeríti az *információs társadalommal összefüggő szolgáltatás* fogalmát.³⁵ Viszont az Über által nyújtott szolgáltatáscsomag itt nem merül ki, mivel a platform *„egyben létrehoz egy városi közlekedési szolgáltatáskínálatot, amelyet többek között olyan informatikai eszközök révén tesz elérhetővé, mint az alapügy tárgyát képező alkalmazás, és amely általános működését a városon belüli helyváltoztatáshoz e szolgáltatást igénybe venni szándékozó személyek javára szervezi meg.*³⁶”

Az Über azonban egyéb módon is „beleszól” a platformjának a felhasználásával kötött szerződések menetébe: *„megállapítja legalább a legmagasabb fuvardíjat, hogy e társaság e díjat beszedi az ügyféltől, majd annak egy részét a gépjármű nem hivatásos sofőrjének kifizeti, valamint hogy bizonyos mértékű ellenőrzést gyakorol a gépjárművek és sofőrjeik minőségét, és ez utóbbiak magatartását illetően, amely adott esetben a kizárásukhoz vezethet.*³⁷” Innentől kezdve, ha pusztán az *„információs társadalommal összefüggő szolgáltatásnak*” minősítenénk azt, amit az Über nyújt azzal túlságosan szűk spektrumban értelmeznénk, azt az átfogó szolgáltatást (vagy inkább szolgáltatáscsomagot) amit az Über kínál a felhasználóknak (elsősorban a keresleti oldalon). Így a „közlekedés területén nyújtott szolgáltatás” kifejezést találta megfelelőnek az Über által nyújtottak jellemzésére az EUB.

„A közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrend” címet viselő bizottsági közlemény, pedig azt mondja ki, hogy amennyiben az „együttműködési platform” jelentős befolyást/ellenőrzést gyakorol az alapul szolgáló szolgáltatások nyújtója felett, akkor azt indokolt *úgy tekinteni, mintha a platform nyújtana az alapvető szolgáltatást is.* A jelentős befolyás és/vagy ellenőrzés gyakorlását három ismérv együttes teljesüléséhez köti *a.) meghatároz-e végső árat a platform* (árjavaslat még nem minősül annak), *b.) határoz-e meg egyéb alapvető szerződési feltételt* (ad-e kötelező utasítást), *c.) birtokolja-e az alapvető eszközöket* (amivel a szolgáltatást nyújtják).³⁸ A Bizottság által megjelölt feltételek azonban meglehetősen magas szintű „befolyást” várnak el a platformszolgáltató részéről, melyek leginkább a „*b2c modellnél*” teljesülnek.

³⁵ C-434/15. sz. ügy, 35. pont

³⁶ u.o. 38. pont

³⁷ u.o. 39. pont

³⁸ A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának A közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrend, COM(2016) 356 final 6-7.o.

7. táblázat. Az "Über-ügy" és a "Bizottsági közlemény" tanulságainak összevetése

Über-ügy	Bizottsági közlemény
<p>„közlekedés területén nyújtott szolgáltatást” végez, mert:</p> <p>a.) létrehoz egy városi közlekedési szolgáltatáskínálatot,</p> <p>b.) megállapítja legalább a legmagasabb fuvardíjat,</p> <p>c.) az Über szedi be a díjat, amiből juttat a sofőrnek</p> <p>d.) ellenőrzést gyakorol a gépjárművek és sofőrjeik minőségét, és ez utóbbiak magatartását illetően (akár kizárás is)</p>	<p>„együtműködési platform” = platform nyújtja a szolgáltatást, ha - jelentős befolyást/ellenőrzést gyakorol:</p> <p>a.) ár meghatározás,</p> <p>b.) alapvető szerződési feltétel meghatározása és</p> <p>c.) birtokolja az alapvető eszközöket.</p>

forrás: saját szerkesztés

Vagyis összességében azt láttuk, hogy az Európai Bizottság ugyan csak meglehetősen konkrét és jól lehatárolható esetekben javasolta azt, hogy a platformszolgáltatót úgy kezeljük, mintha ő maga nyújtaná a szolgáltatást, viszont az EUB döntéséből pedig azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a bíróság tágabban értelmezte ezt a határt. Ugyan a gyakorlati élet megkívánja, hogy a platformmegosztó aktívan részt vegyen a felületén folytatott ügyletek ellenőrzésében és ez magával von egy szigorúbb felelősséget, azonban úgy értelmezni, hogy egy fuvarozók és feladók számára létrehozott platform tulajdonosa „látens fuvarozónak” minősüljön a feladó és fuvarozó közt létrejött szerződésben, ugyanis azzal, ha fuvarozónak tekintjük azt is meghatározzuk, hogy milyen felelősségi formáció szerint érvényesíthető vele szemben kárigény. Így, azt még radikálisabbnak tartom, ha a platformszolgáltató minősülne a „fuvarozónak” és ő csak valamilyen regressz igény formájában érvényesíthetné igényét a fuvarozóval szemben.

Olyan jellegű kikötés, ami az alapszolgáltatás nyújtását szabályozza fellelhető az Oszkár ÁFF-ben is: „Az Autós nem köteles az Utasra a megbeszélt találkozási helyen 15 percnél tovább várakozni, negatív tapasztalatát a Rendszerben a felhasználó profillapján közzéteheti.³⁹”, „Az Utas köteles utazásra alkalmas állapotban megjelenni a megbeszélt helyen és időben.⁴⁰”, „Az Autós minden megvalósult útja után köteles az Utasokról értékelést rögzíteni a Rendszerbe⁴¹” Illetve a Foodpanda Partner ÁSZF olyan extra szolgáltatásokat biztosít, mint „A Partnerek külön megállapodás alapján kiemelt hely vásárlásával befolyásolni tudják a Kereskedelmi Egységük pozíciójának a Rangsorban elfoglalt

³⁹ Oszkár ÁFF: 7.3.

⁴⁰ Oszkár ÁFF: 8.1.

⁴¹ Oszkár ÁFF: 7.8.

helyét, mely az adott földrajzi helyen megjelenő legfelső pozíciók lefoglalását jelenti. Kiemelt pozíciók vásárlása esetén az adott Kereskedelmi Egység »Kiemelt« címkével jelenik meg a Platformon.⁴²»

Ugyan a jelen vizsgálódás középpontjában a c2c modell értelmezése állt, viszont a platformnyújtás tágabb értelmezése miatt fontosnak tartom, hogy néhány alapvető elem ismertetése erejéig foglalkozzunk a „business to consumer” modellel is. A b2c modell esetében elsődlegesen abból indulunk ki, hogy a fent olvasottakat alapul véve a *platformszolgáltató és a szolgáltatásnyújtó személye összeolvad* ezért itt a platformszolgáltató felelőssége az ún. *alaptervékenység* alapján állapítható meg. *(Vagyis, ha a X cég egy platformot biztosít arra, hogy a feladók az ő általa rendszeresített, ő eszközeivel munkát végző sofőröknek - akik tegyük fel munkaviszonyban is állnak vele - átadják az árut, hogy azt leszállítsák valahova, akkor fuvarozóként fog felelni a cég.)* Elképzelhetőek azonban olyan b2b rendszerek is – a MOL Bubi példájára, ahol a platformszolgáltató eszközt biztosít a felhasználónak (pl.: áru fuvarozási eszköz), viszont a felhasználónak magának kell az árut az általa kívánt helyre szállítani, majd az arra rendszeresített helyre visszavinni az eszközt. Ebben az esetben például nem jön létre fuvarozási szerződés, szállítmányozási szerződés sem, ilyenkor egy *járműbérleti szerződésről* van szó.

ZÁRSZÓ

Összegezve gondolataimat, a sharing economy rendszerek elterjedése sok jogi jelentőségű kérdést vetett fel, viszont ezekre kevés választ ad a jelenleg hatályos jogrendszer. Fontosnak tartom leszögezni a jogalkotó védelmében, hogy nem feltétlenül az a jó megoldás, ha minden aktuális jelenségre egy gyorsan összetákolt konstrukcióval reagálunk, hanem érdemes megvárni az alapok letisztulását és rendszerben gondolkodni az új kihívások kezelése során. Úgy gondolom, hogy tekintettel a gazdasági realitásokra, figyelembe kell venni, hogy nem racionális az, ha a platformszolgáltatóktól szigorúan szűk értelemben vett platformszolgáltatást várunk el, hiszen az üzleti élet és az állami jogalkotásban megtestesülő közérdek komplexebb szolgáltatáscsomagok nyújtása irányába terelik őket. Ennek lesz a következménye, hogy a c2c modellek is elmozdulnak egy kicsit a b2c irányba és itt lenne fontos egy olyan zsinórmértéket meghúzni, amikor még nem mint az alapszolgáltatás nyújtója, de szimpla platformszolgáltatónál nagyobb mértékben

⁴² Foodpanda Partner ÁSZF: 5.2.

fog felelni a sharing economy rendszer a platformján végzett alapszolgáltatásokért.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Buda, G. & Lehota, J.: Sharing economy modell terjedése és hatása a vásárlói magatartásra, <https://emok.hu/tanulmany-kereso/d457:sharing-economy-modell-terjedese-es-hatasa-a-vasarloi-magatartasra> p8 (utolsó megtekintés: 2021.11.21.)
2. Banik, N. & Padalkar, M. (2021): The Spread of Gig Economy: Trends and Effects in: Foresight and STI Governance 15/1. szám, 2021, pp19-29. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.1.19.29>
3. Dudás, G. & Boros, L. (2019): A közösségi gazdaság (sharing economy) definiálásának dilemmái in: Tér és Társadalom 2019/1. szám <https://doi.org/10.17649/TET.33.1.3058>
4. Frenken, K. & Schor, J. (2017): Putting the sharing economy into perspective in: Environmental Innovation and Societal Transitions, 2017. júniusi szám <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>
5. Fugilinszky, Á. & Tókey, B. (2018): Szerződési jog – Különös rész, Budapest, 2018, ELTE Eötvös Kiadó
6. Kállay, L. & Imreh. Sz. (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana, Aula, 2004
7. Környei, M. (2016): A sharing economy jövője – a megosztáson alapuló gazdaság jogi problémái in: Arsbóni, 2016, <https://arsboni.hu/a-sharing-economy-jovoje-a-megosztason-alapulo-gazdasag-jogi-problemai/> (utolsó megtekintés: 2021.11.18.)
8. Maselli, I., Leanerts, K. & Beblavý, M. (2016): Five things we need to know about the on-demand economy in: CEPS Essay 2016/01. szám, pp1-11
9. Makela, F., McKee, D. & Scassa, T. (2018): Law and the "Sharing Economy": Regulating Online Market Platforms, 2018, University of Ottawa Press, <https://doi.org/j.ctv5vdczv.1>
10. Papp, T. (2009): Az atipikus szerződések és a magyar Polgári Törvénykönyv rekodifikációja in: Jog, Állam, Politika 2009/1. szám
11. PricewaterhouseCoopers: Osztogatnak vagy fosztogatnak? A sharing economy térnyerése, 2015, https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/sharing_economy.pdf (utolsó megtekintés: 2021.11.16.)
12. Rácz, I. (2017): A sharing economy munkajogi kihívásai, különös tekintettel az uberizált munkaerőre in: Keserű, B. A. (Szerk.): Doktori műhelytanulmányok

2017, Győr, <https://dfk-online.sze.hu/images/egyedi/doktori/doktori%20m%C5%B1helytanulm%C3%A1nyok%202017/r%C3%A1cz.pdf> (utolsó megtekintés: 2021.11.17.)

13. Sándor, I. (Szerk.) (2014): Előadásvázlatok a kötelmi jog különös részéből, Patrocinium, Budapest, 2014
14. Vékás, L. & Gárdos, P. (Szerk.) (2013): Nagykommentár a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvényhez

Jogszabályok, határozatok és az EU jogának jogforrásai

1. 105.K.701.043/2020/14. számú ítélet
2. 1995. évi XXXIII. törvény a találmányok szabadalmi oltalmáról
3. 1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról
4. 2008. évi XLVII. törvény a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról
5. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
6. A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának A közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrend, COM (2016) 356 final
7. Asociación Profesional Elite Taxi kontra Uber Systems Spain, SL C-434/15. sz. ügy
8. Kfv.II.37.243/2021/11. számú ítélet
9. VJ/85/2016. számú GVH határozat

Általános szerződési feltételek

1. Delivery Hero Hungary Kft. Általános Szerződési Feltételek a foodpanda marketplace és a foodpanda szállítás szolgáltatást igénybe vevő Partnerek részére, 2019. október 1. után kötött Partneri szerződésekre alkalmazandó Általános Szerződési Feltételek (hatályos: 2021. szeptember 28-tól) [Általános Szerződési Feltételek foodpanda Partnerek részére | foodpanda](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08.)
2. Delivery Hero Hungary Kft. Általános Szerződési Feltételek A Foodpanda és a Foodpanda szállítás szolgáltatásokat igénybe vevő fogyasztók részére [Általános Szerződési Feltételek | foodpanda](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08.)
3. Munch Europe Kft. Általános Szerződési Feltételek Felhasználók részére [Felhasználói ÁSZF - Munch](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08.)
4. Munch Europe Kft. Általános Szerződési Feltételek Partnerek részére [Home - Munch](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08.)
5. Oszkar.com telekocsi Kft. Általános Felhasználási Feltételek [Oszkár útitárskereső telekocsi rendszer - ÁFF \(oszkar.com\)](#) (utolsó megtekintés: 2022.02.08.)

ISSN 2630-886X

18  57

BGE



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**A SZAKKÉPZÉS INTÉZMÉNYIRÁNYÍTÁSI
RENDSZERÉNEK STRUKTURÁLIS FELÉPÍTÉSE A
MINTZBERG-MODELL TÜKRÉBEN**

**THE STRUCTURE OF THE INSTITUTIONAL
GOVERNANCE SYSTEM OF VOCATIONAL
EDUCATION AND TRAINING IN THE LIGHT OF THE
MINTZBERG MODEL**

STOMP Ágnes, MÓRÉ Marianna

Kulcsszavak: *intézményirányítási rendszer strukturális felépítése, közszolgálati szervezeti modellek, szakképzési rendszer*

Keywords: *the structure of the institutional governance system, public service organizational models, system of vocational education and training*

JEL kód: *I28, L31*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.04>

ÖSSZEFOGLALÓ

A rendszerváltást követően az állami iskolai rendszerű szakképzést folytató oktatási intézmények helyi, megyei önkormányzatok, ezt követően Térségi Integrált Szakképző Központok, majd a Megyei Intézményfenntartó Központ és végül a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működtek a 2015. évi LXVI. szakképzési törvény megalkotásáig. Az új szakképzési törvény a szakképzés intézményrendszerét teljes mértékben átalakította és a szakképző intézmények új intézményirányítási gyakorlatát vezette be egy teljesen új strukturális felépítésben. Tanulmányunk célja a jelenleg érvényben lévő szakképzési rendszer intézményirányításának vizsgálata, amely kizárólag az intézményirányítás szerkezeti átalakításának bemutatására fókuszál. Célunk feltárni a közelmúltban történt oktatásirányítási változásokat a szakképzésben, különös tekintettel a szakképzési centrumok megjelenéséhez kapcsolódó szerkezeti átalakulásokra koncentrálni. Az intézményirányítási rendszer szerkezeti átalakítását a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter által alapított és az Innovációs és Technológiai Minisztérium által fenntartott szakképzési centrumok és az azokhoz kapcsolódó intézmények, irányító szervezetek esetében vizsgáljuk. Az intézményirányítás törvényi rendelkezéseinek értelmezésével és azok dokumentumelemzésével megalkotjuk a szakképzés intézményirányítási struktúráját, amely jól tükrözi a szakképzési centrumoknak és szakképző iskoláknak a szakképzés intézményirányítási rendszerében betöltött helyét. A szervezeti struktúrát a közszolgálati szervezetek szektor szintű szervezeti modelljeivel vetjük össze, annak érdekében, hogy modellszintű összehasonlítást tehesünk. Mivel a szervezeti struktúra nem alkalmas arra, hogy a gyakorlatban működő szervezeti egységek számát szimbolizálja, ezért a szervezeti struktúrának megfelelő irányítási adatokat a szakképzési centrumok és szakképző intézmények esetében a leíró statisztikai módszer segítségével mutatjuk be.

SUMMARY

After the change of regime, the educational institutions providing vocational training in the public school system operated in the maintenance of local and county governments, then of the Regional Integrated Vocational Training Centre, then of the County Institution Maintenance Centre and finally of the Klebelsberg Institution Maintenance Centre, until the enactment of the 2015 LXVI. Vocational Training Act. The new Vocational Education and Training Act has completely reformed the institutional system of vocational education and training (VET) and introduced a new institutional governance practice of VET institutions in a completely new structure.

The aim of our study is to examine the institutional governance of the current vocational education and training system, which focuses solely on the presentation of the structural transformation of

institutional governance. Our aim is to explore the recent changes of the educational governance in the vocational education and training system, focusing in particular on the transformations associated with the emergence of the Centers of Vocational Training. We examine the transformation of the institutional governance system in the case of Centres of Vocational Training established by the Minister responsible for vocational education and training and maintained by the Ministry of Innovation and Technology, and in the case of related institutions and governing bodies. By interpreting the legal provisions of the institutional governance and analysing these documents, we create the institutional governance structure of the vocational education and training system, which reflects the position of the Centres of Vocational Training and the Vocational Training Institutions in the institutional governance system of vocational education and training. We compare the organisational structure with the sector-level organisational models of public service organisations in order to make a model-level comparison. As the organisational structure is not suitable to symbolise the number of organisational units operating in practice, management data corresponding to the organisational structure are presented using the descriptive statistical method for Centres of Vocational Training and Vocational Training Institutions.

BEVEZETÉS

A társadalmi és gazdasági fejlődés, átalakulás szükségszerű következményei a szervezetekre gyakorolt változás, változtatási kényszer (Benedek, 1998). A változó környezeti feltételek különböző szervezeti struktúrákat igényelhetnek. Az egyre csökkenő pénzügyi források és a külső környezeti szereplők által támasztott egyre nagyobb elvárások következtében az oktatási szervezetek jelentős kihívásokkal szembesülnek. Ezek a külső hatások a hosszú távú fenntarthatóságot és a sikert is nagymértékben befolyásolják (Dennison, 2018; Roper & Whitt, 2016), ezért az oktatási szervezeteknek folyamatosan át kell alakítaniuk struktúráikat, folyamataikat és gyakorlataikat, hogy megfeleljenek a kihívásoknak. Ebből a szempontból azt mondhatjuk, hogy a szervezeti változás a siker receptjének alapvető összetevője az oktatási menedzsmentben (Palumbo & Manna, 2019). Hazánkban a szakképzés területén az elmúlt harminc évben jelentős változások mentek végbe, amely a szakképzés intézményrendszerének átalakulási folyamataiban is megmutatkozott. A szakképző intézmények több fenntartó váltáson mentek keresztül, végül 2015. júliusától a Szakképzési Centrumok létrehozásával az iskolarendszerű szakképzés-irányítás új fejezete kezdődött el az új irányítású szervezeti struktúrában.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

A tanulmány a jelenleg érvényben lévő szakképzési rendszer intézményirányításának szerkezeti felépítését vizsgálja a Mintzberg model tükrében. Elemzésük kiindulási pontjaként azért döntöttünk a Mintzberg modell mellett, mert az a szervezetek olyan értelmezésém alapul, amely a belső működési módjának fókuszba helyezése mellett a szervezeteket szélesebb kontextusban is elhelyezi. Az intézményirányítási rendszer strukturális felépítéséte szakképzésért és felnőttképzéséret felelős miniszter által alapított és az Innovációs és Technológiai Minisztérium által fenntartott szakképzési centrumok és az azokhoz kapcsolódó intézmények, irányító szervezetek esetében vizsgáljuk. Írásunk a dokumentumelemzés és adatelemzés módszerére épül, az adatokat a leíró statisztikai módszerekkel vizsgáltuk. A pontos helyzetkép bemutatása miatt áttekintésre kerültek a kapcsolódó törvények, rendeletek.

Kutatási módszerként a dokumentumelemzést választottuk, amely alkalmas oksági összefüggések és összehasonlító elemzések készítésére. A dokumentumelemzés a dokumentumok áttekintésére és értékelésére szolgáló szisztematikus eljárás. A kvalitatív kutatás más analitikai módszereihez hasonlóan a dokumentumelemzés is megköveteli az adatok, információk vizsgálatát és értelmezését annak érdekében, hogy értelmet nyerjenek, és empirikus ismereteket fejlesszenek ki (Corbin & Strauss, 2008; Rapley, 2007; Bowen, 2009). Dokumentumként tekintettünk a szakképzés-irányítás új intézményrendszerének létrehozásáról, fenntartásáról, működéséről rendelkező törvények, rendeletek dokumentumaira. Ezen dokumentumok elemzését követően a jelenleg érvényben lévő szakképzés-irányítás intézményrendszerének szerkezeti struktúráját, organogramját alkottuk meg. Ezt a szerkezeti struktúrát összevetve a szakirodalom által meghatározott közszolgálati szervezetek szektor szintű szerkezeti modell típusokkal megállapíthatóvá vált az a szerkezeti modell, amelynek megfelelően a jelenlegi szakképzés-irányítás folyik.

A szakképzési centrumok és szakképző intézmények vonatkozásában a Szakképzés Információs Rendszer (SZIR) adatbázis nyilvánosan elérhető adatai adták az adatelemzés alapját. Az adatgyűjtés a szakképzési centrumok és szakképző intézmények esetében 2021. évre vonatkozóan történt a Szakképzés Információs Rendszer adatbázis által közétett adatokat felhasználva. Az adatbázisból leválogattuk az Innovációs és Technológiai Minisztérium által fenntartott szakképzési centrumokat és az azokhoz tartozó szakképző intézményeket, amelyeket excel táblában gyűjtöttünk össze és ennek alapján végeztük el a statisztikai elemzésünket.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

Szervezet fogalma

A szervezet olyan emberek csoportja, akik együtt dolgoznak egy cél elérése érdekében a saját környezetükből szerezhető források felhasználásával (Rainey, 2009). A szervezetek olyan rendszerek, amelyeket emberek és tárgyak alkotnak, tartós célt követnek, formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek (Dobák & Antal 2018). Társadalmi és gazdasági megközelítésből kiindulva a szervezet olyan tudatosan kiépített rendszer, amely a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit és kereteit biztosítja (Pierog & Szabados, 2015). Barnard (1938) a szervezet fogalmi meghatározását a vezetés oldaláról közelíti meg, miszerint a szervezet nem más, mint két vagy több személy tudatosan irányított tevékenységeinek vagy erőinek rendszere (Barnard, 1938).

A szervezeteket különböző funkciók ellátása céljából hozzák létre, amelyben a szervezetek tagjai saját elhatározásukból vesznek részt a szervezet feladatainak elvégzésében, annak céljainak megvalósításában (Móré & Kozák, 2015). Csepeli (2015) szerint a szervezetek által ellátott társadalmi funkciók sajátossága, hogy azokat a társadalom tagjai külön-külön nem képesek ellátni. A szervezetekben a tagok egymással együttműködve cselekszenek, amelynek eredményeként célirányos eredményességi többlet keletkezik.

A szervezetek osztályozásának számos módja létezik. Strukturális megközelítésből két szervezeti csoportot különböztetünk meg. Az *informális szervezet* szabályozatlan együttműködések és folyamatokat, spontán szerveződő kapcsolatokat jelent. A *formális szervezet* rögzített szervezeti szabályok szerint működik, amely formákban megjelenített részlegekből, munkakörökből, hatáskörökből és folyamatokból áll (Móré & Kozák, 2015).

Mintzberg (1996) négy típusú szervezetet különböztet meg négy tulajdonosi forma szerint. A *magántulajdonban lévő szervezetek* tulajdonosai magánszemélyek vagy a piacon forgalmazott részvények tulajdonosai. A *köztulajdonban lévő vagy állami tulajdonú szervezetek* az állampolgárok képviselőitében járnak el. A *szövetkezeti tulajdonú szervezetek* beszállítóik, ügyfeleik vagy alkalmazottaik irányítása alatt állnak. Mintzberg (1996) a negyedik típusú szervezeteket *nem tulajdonolt szervezeteknek* nevezi, amelyeket saját választott igazgatótanácsai irányítanak.

Csepeli (2015) a szervezetek két fő típusát határozza meg a tulajdonlás és a haszon jellege szerint. Az egyik típus a *köztulajdonban lévő szervezetek*, amelyeknek célja a közösség szolgálata. A szerző a köztulajdonban lévő szervezeteket tovább csoportosítja termelő és szolgáltató szervezetekre, ez utóbbit közszolgálati szervezeteknek nevez, amelyek költségvetését az önkormányzat vagy az állam

határozza meg. A szervezetek másik típusa a tulajdonlás és haszon jellege szerint a *magántulajdonban lévő szervezetek*, amelyekben a tulajdonosok célja a minél nagyobb pénzben kifejezett haszon szerzése. Csepeli (2015) szerint a szervezetek osztályozásának egy másik, lehetséges módja a szervezetek céljai szerinti osztályozás. Eszerint a következő szervezet típusokat különbözteti meg: *Gazdasági szervezetek, Védelmi szervezetek, Társadalmi szervezetek, Közhatalmi szervezetek, Közszolgálati szervezetek, Egészségügyi és szociális intézmények, Vallási szervezetek*. Szűkítve a fogalmat az oktatási szervezetek meghatározására Keczer (2014) alapvetően háromféle oktatási szervezetet különböztet meg: *közintézmények* (állami iskolák és felsőoktatási intézmények, regionális képzési központok), *kereskedelmi szervezetek* (pl. korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság) és *nonprofit szervezetek* (pl. alapítványok). Úgy véljük, hogy egy új típusú oktatási szervezetként definiálhatjuk a közelmúltban megalapított *alapítványokat*, amelyek az egyetemeket működtetik.

Intézmény fogalma

Az intézmény olyan társadalmi vagy állami szervezet, amelyet közösségi célra létesítenek, személyi keretekkel rendelkeznek és feladata az egyének cselekedeteinek irányítása és befolyásolása (Móré & Kozák, 2015). Weber (1987) szerint az intézmény olyan szervezet, amelynek tervszerűen lefektetett rendje van, amit minden cselekvésre rákényszerítenek. Ennek értelmében intézménynek tekinti a vállalatokat, önkormányzatokat, egyetemeket, oktatási szolgáltatásokat nyújtó szervezeteket. Az intézmény fogalmának széles körben elfogadott különböző értelmezéseit Farkas (2007) összegezte, amely szerint az intézmény jelentheti: az elvárások-, szabályok sajátos rendszerét, a viselkedés megfigyelhető szabályszerűségeit, a beállítottságok-, értelmezési hajlandóságok valószínűségét, a csoportot vagy a szervezetet, a társadalom valamely szféráját vagy alrendszerét. Farkas (2010) az intézmények három fő típusát különbözteti meg: *közösségi, társadalmi és testiségi intézményeket*. Társadalmi intézménynek nevezi az olyan intézményeket, amelyek az egyének számára az intézmények által biztosított cselekvési lehetőségek és képességek a szükségletkielégítés eszközeit képezik. Ilyen intézményeket találunk a szervezett oktatás és tanulás területén. A gazdasági-társadalmi cselekvések formalizált tevékenységei az üzleti, az állami (közszolgálati) és a nonprofit szférában zajlanak. E három szféra szervezeteit a következő táblázat összefoglalóan tartalmazza (Antal et al., 2011):

1. táblázat. A gazdasági-társadalmi szektorok szervezetei és céljai

Gazdasági-társadalmi szektor	Szervezet	Cél
Üzleti szektor	Vállalkozások, vállalatok	Nyereségszerzés
Állami (közszolgálati) szektor	-Törvényhozó, végrehajtó és igazságszolgáltatási intézmények -Honvédelmi szervek -Köznevelés és szakképzés intézményei -Egészségügy intézményei	Kollektív igények kielégítése
Nonprofit szektor	Civil szervezetek	Jótékonyság, közhasznúság

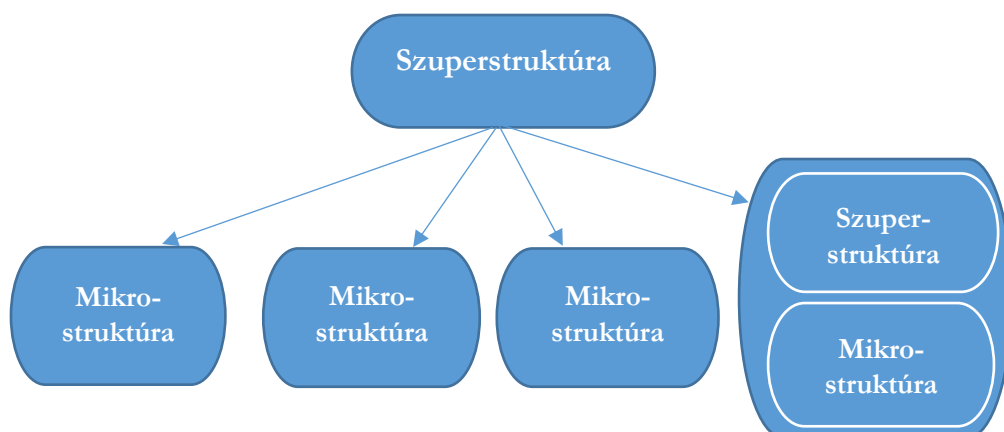
Forrás: Saját szerkesztés Antal et al., 2011 alapján

Keczer (2014) különbséget tesz az oktatási intézmények és azon szervezetek között, amelyek termékeket állítanak elő. Úgy véli, hogy az *oktatási intézmények* azok a szervezetek, amelyek szolgáltatást nyújtanak és az alaptevékenységük az oktatás (Keczer, 2014). Az imént összefoglalt szakirodalmi fogalom meghatározásokat összefüggésbe állítva a magyar szakképzési rendszerrel, megállapítjuk, hogy az elemzésünk tárgyát képező iskolarendszerű szakképző intézmények a szakirodalmi osztályozási szempontok szerint a közszolgálati szektor csoportjába tartoznak, tehát közszolgálati szervezetnek tekinthetők és a jelenleg működő szakképző intézményeket a közszolgálati szervezet „köznevelés és szakképzés intézményei” intézménytípusba soroljuk, amelyek célja a társadalom oktatási igényeinek kielégítése. Ezen intézményeket formális szervezeteknek tekintjük, hiszen a szakképzési törvényben foglaltaknak megfelelően működnek.

Összefoglalva, az állami iskolarendszerű szakképző intézményeket olyan állami tulajdonú oktatási intézménynek határozzuk meg, amelyek tevékenységük szerint a közszolgálati szektorban működő közszolgálati szervezetek és alapfeladatuk szakképzési szolgáltatás nyújtása a társadalom tagjai számára formális szervezeti kereteken belül.

Közszolgálati szervezeti modellek

A közszolgálati szervezetek szervezeti modelljeit az üzleti modellek adaptálásával és kiegészítésével határozza meg a szakirodalom. Azonban Mintzberg (1996) közszolgálat számára kifejlesztett tipizálása egyedülállónak számít a szakirodalomban, amely a közszolgálati szervezeteket a belső struktúrájukon és működésükön túl szektor szinten értelmezi. A közszolgálati szervezetek szektor szintű értelmezéséhez a „szuperstruktúra” és „mikrostruktúra” fogalmakat alkotta meg. A szuperstruktúra a szolgáltatások tervezését és ellenőrzését valósítja meg, míg a mikrostruktúra a szolgáltatások operatív megvalósítását végzi.



1. ábra. Mintzberg közszolgálati szervezeti modellje:
szuper- és mikrostruktúra

Forrás: Saját szerkesztés Antal et al., 2011 alapján

Az 1. ábrán látható, hogy egy szuperstruktúrán belül több, köztes, hierarchiába rendezhető szuperstruktúra is kiépülhet. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a köztes szuperstruktúra a mikrostruktúrák szintjén elhelyezkedő intézmények egységes irányítását végezheti a hierarchia csúcsán álló szuperstruktúra irányítása és kontrollja mellett. A különböző szervezeti modellek értelmezhetők mindkét struktúra, valamint ezek egymáshoz való viszonya szintjén is. Ez a modell a szuperstruktúra és mikrostruktúra összefüggéseit és egymáshoz való kapcsolódását jól szimbolizálja (Antal et al., 2011; Mintzberg, 1996).

Mintzberg (1996) a közszolgálati szervezetek öt olyan szektorszintű modelljét alkotta meg, amelyek képesek kezelni az ezen típusú szervezetek komplexitását. Az öt szervezettípus közös jellemzője, hogy azok mindegyikét külön-külön az irányító szervezet ellenőrző hatóságának vagyis a szuperstruktúrának, valamint a

szervezeti egységek tevékenységének vagyis a mikrostruktúrájának megszervezésének sajátos módja jellemzi.

A közszolgálati szervezetek szektorszintű modelljeit az alábbiakban röviden ismertetjük:

- A *gépmodell* szerint a szervezetet olyan „gépezetnek” tekintik, amelyet szabályok, előírások és szabványok uralnak, amelyek mind a szuper – és mikrostruktúra szintjén érvényesek. Minden egyes szervezeti egység ellenőrzi az alkalmazottait és tevékenységeiket, ahogy magát a szervezeti egységet pedig a központi apparátus. A modell biztosítja a következetes politikát és megbízhatóságot, de rugalmatlan és hiányzik belőle az egyéni kezdeményezések iránti érzékenység. A funkcionális szervezet (gépi bürokrácia) logikájára épül.

- A *bálózatmodell*t a gépmodell ellentétének tekinti, amely lazán szerveződő, interaktív és informális modell típus. A szervezetet egyetlen összefonódó rendszernek tekinti, amelyet elsősorban a felmerülő problémák megoldására alakítottak ki. A mikrostruktúra szintjén a munka projektek köré szerveződik. Az egyes projektek egymással összefüggő projektek hálójában működnek.

- A *teljesítménykontroll* modellben a tervezésen és teljesítményen van a hangsúly. Ennek a modellnek az a célja, hogy a szervezetet a gazdasági, üzleti szervezetekhez hasonlóvá tegye. A teljes szervezet „vállalkozásokra” van felosztva, amelyek teljesítménycélokat kapnak, amelyekért a vezetők felelősséggel tartoznak. Ez a kényszer megerősíti a hierarchikus irányítást a mikrostruktúra szintjén, amelynek a végső hatása a régi gépmodell megerősítése. Ez a modell a divizionális szervezet közszolgálati adaptációja.

- A *virtuális modell*t a teljesítménykontroll modell szélsőséges esetének nevezi. A mikrostruktúra szintjén lévő szervezetek, intézmények már nem a közszolgálati szektor része, minden ilyen jellegű tevékenység a magánszektorban történik. A szuperstruktúrák feladata pedig már csak az, hogy biztosítsák a közszolgáltatások üzleti szervezetek által történő ellátását.

- A *normakontroll modell* nem a rendszerekről és számokról szól, hanem mindinkább az attitűdök számítanak. Az irányítás normatív, vagyis értékekben és meggyőződésekben gyökerezik. A szuperstruktúra feladata az alkalmazottai kiválasztása és az elvi irányítás. Az alkalmazottakat értékeik és attitűdjeik alapján és nem a végzettségük alapján választják ki. A szervezeten belül minden tag megosztja a felelősséget egymással és úgy véik, hogy a vezetők megbíznak bennük és támogatják őket. Az alkalmazottak teljesítményeit a tapasztaltabb kollégák és a szolgáltatások hasznélvezői ítélik meg. A mikrostruktúrák egyes egységei

horizontálisan elkülönülnek, de a szuperstruktúra vertikális irányítása kevésbé hierarchikus (Antal et al., 2011; Mintzberg, 1996).

Mintzberg (1996) úgy véli, hogy nem létezik egy legjobb modell. A közszolgálati szektorban mindegyik modell típus előfordul, de a legtipikusabb a gépmodell előfordulása. Ámbár megjegyzi, hogy nagy szükségünk lenne egy jelentős hangsúlyeltolódásra a normatív modell felé, mivel az emberi odaadást semmi sem helyettesítheti. Úgy véli, hogy emberi elkötelezettség nélküli szervezet, olyan mint egy lélek nélküli ember, amelyből hiányzik az életerő. Ez a következtetés különösen érvényes az ügyfélközpontú szakmai szolgáltatásokra, mint például az egészségügy és az oktatás, amelyek soha nem lehetnek jobbak, mint az azokat nyújtó emberek. A szakembereket meg kell szabadítani a kormányzati bürokrácia közvetlen irányítása alól (Mintzberg, 1996).

Összegezve Mintzberg közszolgálati szektorszintű modelljének jellemzőit, megállapítjuk, hogy ez a modell a szuperstruktúra és mikrostruktúra fogalmak megalkotásával lehetővé teszi a vizsgálatunk tárgyát képező szakképzési rendszer intézményirányításának elemzését strukturális szempontból, hiszen a szakképző intézmények, mint közszolgálati szervezetek működésének értelmezését szektor szinten biztosítja.

Tanügyirányítás a szakképzésben Magyarországon

A hazai szakirodalom a közigazgatásban a menedzsment tevékenységet intézményirányításként, szervezésként értelmezi. Ez a szemlélet magát a vezetést alárendeli a szervezésnek, az intézményirányításnak és a szervezeti struktúráknak (Metz, 2020; Antal & Dobák, 2016; Bakacsi, 2006). A fenti fogalmak értelmezése egyértelműen alátámasztja azt a tényt, hogy a menedzsment/irányítás és vezetés tevékenysége különböző, de mindkettő egyenrangúan fontos, nélkülözhetetlen a mai modern kori oktatási szervezetek működésében (Bolman & Deal, 2017).

Az oktatási rendszer irányításával kapcsolatosan a hazai szakirodalomban széles körű fogalomhasználat figyelhető meg: oktatásirányítás, közoktatásügyi igazgatás, tanügyigazgatás, tanügyirányítás. Halász (2001) úgy véli, hogy az oktatásirányítás intézményrendszerét az oktatás feletti ellenőrzés biztosítása céljából hozták létre, amely különböző irányítási jogosítványokkal rendelkező közhatalmi szervezetekből áll és a közigazgatási-politikai rendszer és az oktatási rendszer összekapcsolását biztosítja. Az oktatásirányítással szinonim fogalomként használja a közoktatásügyi igazgatást, amelynek a közoktatási rendszerek szabályozása a feladata. Az oktatási rendszer irányítása a közoktatásügyi igazgatás szervezetén keresztül történik. Váradi (2009) a tanügyigazgatás alatt a közoktatás

szervezését és irányítását érti. Rónay (2019) a tanügyigazgatás három típusát különbözteti meg: szűk értelemben az ágazatirányító tevékenységet jelenti, tágabb értelemben a fenntartói tevékenységet is magában foglalja, és legtágabb értelemben a közneveléssel kapcsolatos az intézményen belül és kívül egyaránt megjelentő tevékenységekre terjed ki. Mártonfi (2019) már tanügyirányításként használja ugyanezt a fogalmat, amely magában foglalja a szakterületi irányítási struktúra, a képzési struktúra és tartalom, az intézményfenntartás, a finanszírozási rendszer vagy beiskolázás kereteit. Györgyi (2019) úgy véli, hogy bár a tanügyigazgatás és tanügyirányítás fogalmának elhatárolása nem teljesen egyértelmű, mégis különbséget tesz közöttük. Györgyi (2019) a tanügyigazgatás alatt a közigazgatáshoz kapcsolódó szakigazgatás kifejezés oktatási területen használt megfelelőjét érti, amely vonatkozik az oktatás irányításában részt vevő intézményekre és a rájuk vonatkozó szabályokra, eljárásokra. Tanügyirányítás (vagy szinonimja az oktatásirányítás) magában foglalja a szakpolitikának alárendelt teljes döntéshozatali rendszert és az érdekérvényesítő csoportok tevékenységének rendszerét. A fenti fogalom meghatározásokat értelmezve megállapítjuk, hogy a tanügyigazgatás, tanügyirányítás a legtágabb értelemben magában foglalja az oktatási intézménnyel kapcsolatos, az intézményen belüli és kívüli tevékenységeket is. Míg az oktatásirányítás egy szűkebb fogalom meghatározásként különböző irányítási jogosítványokkal rendelkező szervezeteket foglal magában és azok tevékenységére utal. Az imént bemutatott fogalomokat összefüggésbe állítva a jelenlegi magyar szakképzési rendszerrel, megállapítjuk, hogy az oktatásirányítást a jelenlegi szakképzési rendszerben szakképzés irányításként említik a vonatkozó törvényekben.

EREDMÉNYEK

Elemzésünk első lépéseként a témánkhoz kapcsolódó törvények és rendeletek áttekintésével, dokumentumelemzést végeztük el. Ez segítséget adott nekünk abban, hogy a ma érvényben lévő szakképzés-irányítás szervezeti felépítését meghatározzuk, amelyből tisztán és egyértelműen láthatjuk a fenntartónak, az NSZFH-nak, a szakképzési centrumoknak és a szakképző intézményeknek a helyét és kapcsolatrendszerét az intézményirányítási rendszerben. A dokumentumelemzés során összegzett információkat az alábbiakban közöljük.

Törvények és rendeletek

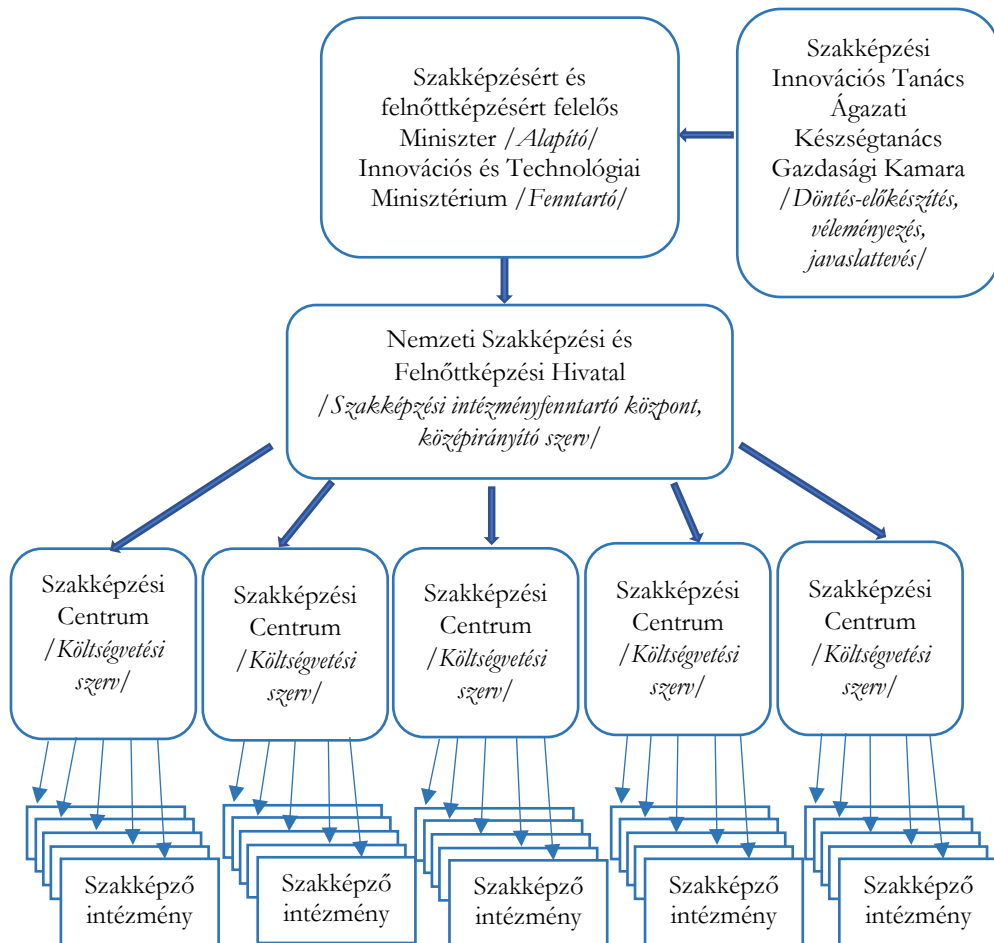
Az állami iskolai rendszerű szakképzést folytató oktatási intézmények helyi, megyei önkormányzatok, Térségi Integrált Szakképző Központok, majd a Megyei Intézményfenntartó Központ fenntartásában működtek a 2011. évi CXC. köznevelési törvény megalkotásáig (Mártonfi, 2016; Mártonfi, 2019). A köznevelési törvény átalakította az intézményrendszert és rendelkezett arról, hogy az iskolarendszerű szakképzést folytató iskolák nagy része a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásába került. Ez a rendszer rövid ideig működött.

2015. július 12-én hatályba lépett a 2015. évi LXVI. szakképzési törvény, amely a szakképzés intézményrendszerét teljes mértékben átalakította és a szakképző intézmények új intézményirányítási gyakorlatát vezette be. A 120/2015. (V.21.) és 146/2015. (VI.12) kormányrendeletek rendelkeztek arról, hogy a korábban a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő állami fenntartású iskolai rendszerű szakoktatási és szakképzési feladatokat ellátó köznevelési intézmények kiválnak és 2015. július 1-jével szakképzési centrumok szervezeti formájában folytatják tovább tevékenységüket a Nemzetgazdasági Miniszter fenntartása alatt.

A szakképzés irányítás új intézményrendszerének kialakítása során a 319/2014. (XII.13.) Kormányrendelet értelmében szakképzési intézményfenntartó központként létrehozták a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalt, amely 2015. július 1-jétől a szakképzési centrumok részeként működő szakképző intézmények felett, mint középírányító szerv gyakorolja az irányító szervei hatásköröket. A 2015. évben született rendelkezések értelmében a Nemzetgazdasági Miniszter (ma már szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter) negyvennégy szakképzési centrumot hozott létre, amelynek tagintézményei az állami iskolarendszerű szakképzés feladatait látják el.

A 2019. évi LXXX. törvény értelmében a szakképző intézmény jogi személy, amely a szakképzési alapfeladat ellátására jött létre. A szakképző intézmény a szakképzési centrum tagintézményeként működő, a szakképzési centrum jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egysége.

A fenntartóváltás és az azt követő intézményintegráció egy teljesen új szakképzési intézményrendszert teremtett meg, amelynek szervezeti felépítését a következő ábrán szemléltetjük:



2. ábra. A szakképzés intézményirányításának szervezeti struktúrája

Forrás: Saját szerkesztés

Az 2. ábrán szereplő szervezeti struktúra nem alkalmas arra, hogy a gyakorlatban működő szervezeti egységek számát szimbolizálja, azonban jól szemlélteti az egyes hierarchia szinteket. Az 2. ábrát elemezve megállapítható, hogy a szakképzés intézményirányítási rendszere négy hierarchia szintből áll: fenntartó, a szakképzési intézményfenntartó - középirányító szerv, szakképzési centrum és a szakképző intézmény. A szakképzés intézményirányítási rendszerét a centralizált irányítás jellemzi. A szakképzés-irányítás gyakorlatában ez úgy nyilvánul meg, hogy a hierarchia csúcán a szakképzésért felelős miniszter – a fenntartó – áll, aki irányítja az általa alapított szakképzési centrumot és az állam nevében gyakorolja az általa alapított szakképzési centrum részeként működő szakképző intézmények feletti

fenntartói irányítási hatásköröket (12/2020 (II.7) kormányrendelet). Ezen fenntartói hatáskörök nagy részét – néhány rendeletben rögzített fenntartói hatáskör kivételével – az NSZFH gyakorolja és teljesíti a fenntartó jogszabályban meghatározott kötelezettségeit. A szervezeti struktúrában a második hierarchia szinten az NSZFH áll, amely közvetlenül a szakképzésért felelős miniszter irányítása alatt álló szakképzési intézményfenntartó központ, amely Magyarország területére kiterjedő illetékességgel rendelkezik (18/2016. (X. 12.) NGM utasítás). A harmadik hierarchia szinten a fenntartó által megalapított negyvenegy szakképzési centrum áll, amely köztes egységként közvetíti az NSZFH és a szakképző intézmények között a központ elvárásait, ellenőrzi az egységek működését és a központ felé beszámol. A szakképzési centrumok közvetlen irányító szerve a fenntartó, illetve az NSZFH a rá átruházott hatáskörökben. A negyedik hierarchia szinten a szakképző intézmények állnak, amelyek a szakképzési centrumok tagintézményei és a centrumok szakképzési feladatellátását végző szervezeti egységei. A szakképző intézményt az igazgató a szakképzési centrum főigazgatójának irányítása mellett vezeti. A Szakképzési Innovációs Tanács, Ágazati Készségtanács és Gazdasági Kamarák döntéselőkészítéssel, véleményezéssel és javaslattevéssel segítik a szakképzésért felelős minisztert a szakképzéssel kapcsolatos feladatainak ellátásában.

Szakképzési centrumok és szakképző intézmények országos viszonylatban

Tekintettel arra, hogy a szervezeti struktúra nem alkalmas arra, hogy a gyakorlatban működő szervezeti egységek számát szimbolizálja, ezért ebben a fejezetben bemutatjuk a szervezeti struktúrának megfelelő irányítási adatokat Magyarországon a szakképzési centrumokra és szakképző intézményekre fókuszálva. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium fenntartásában működő szakképzési centrumok kialakítása során a területi irányítás elve valósult meg, de nem megyei, hanem annál kisebb területi egységekre vonatkoztatva (Mártonfi, 2016). Megyénként legfeljebb három, a fővárosban pedig legfeljebb öt szakképzési centrumot hoztak létre 2015-ben. A szakképző intézmények alaptevékenységét (oktatás) földrajzi elv szerint tagolták, melyeket a területi elv szerint megyénként létrehozott egy, kettő vagy három szakképzési centrumok irányítása alá soroltak. A szakképzési centrumokat és tagintézményeiket a Köznevelés Információs Rendszerében (KIR) tartották nyilván. A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény érvénybe lépésekor ezeket az intézményeket megszünt státuszúvá nyilvánították a KIR-ben 2020. június 30.-ai dátummal. A szakképzési centrumok

működésével kapcsolatosan csekély átszervezést valósítottak meg, így például 2015-ben a fővárosban alapított öt szakképzési centrumból a Budapesti Vendéglátóipari és Humán Szakképzési Centrum megszüntetésre került, így jelenleg négy működik a fővárosban. A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény alapján a Szakképzési Információs Rendszerben (SZIR) tartják nyilván a szakképzési centrumokat és a hozzájuk tartozó szakképző intézményeket jelenleg. Az alábbi 3. ábra Az Innovációs és Technológiai Minisztérium fenntartásában működő szakképzési centrumok és a hozzájuk tartozó szakképző intézmények számát területenként mutatja országos viszonylatban 2021-ben.



3. ábra. A szakképzési centrumok és szakképző intézmények száma területenként Magyarországon 2021-ben

Forrás: Saját szerkesztés a SZIR adatai alapján, 2021.

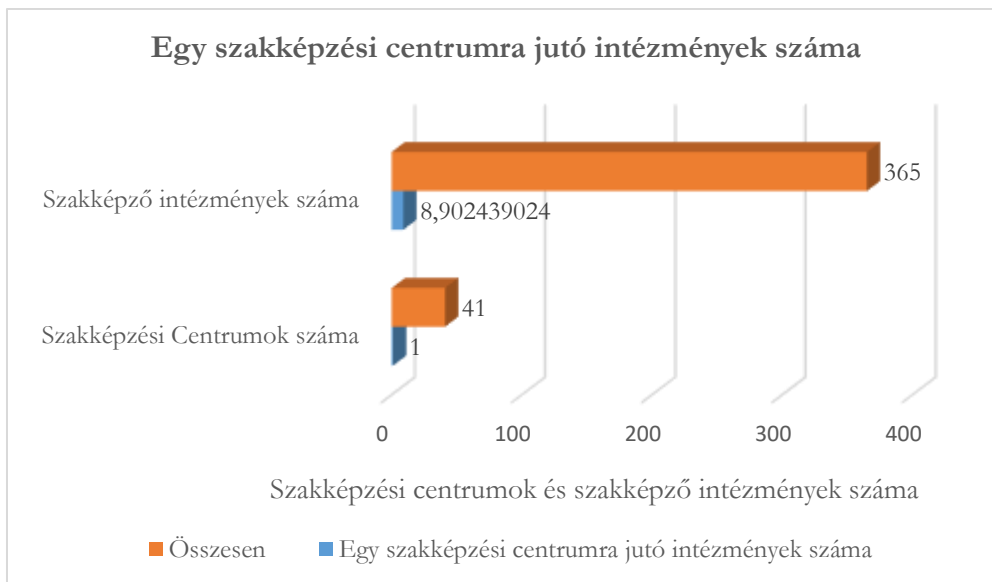
A 3. ábra a szakképzési centrumok és a szakképző tagintézmények számának alakulását mutatja területi megoszlásban Magyarországon. A diagram adatait elemezve, megállapítjuk, hogy a 19 megyében egy, kettő vagy három szakképzési centrumot hoztak létre a törvényi rendelkezésnek megfelelően Kivétel képez ez alól a főváros, Budapest, amelyben négy szakképzési centrum működik, tekintettel a nagy működési környezetre. Budapest esetében az intézmények tematikus elv

szerint kerültek hozzárendelésre, például műszaki, gazdasági szakképzési centrum, amelybe kifejezetten az ilyen irányultságú iskolák tartoznak. A legkevesebb, egy szakképzési centrum Baranya, Heves, Nógrád, Tolna és Vas megyékben működik, amelyből Heves, Nógrád és Tolna megyében a legkevesebb nyolc-nyolc tagintézmény működik országos összehasonlításban. A legtöbb, négy szakképzési centrum Budapest működési területen lett létrehozva, amely a legtöbb, összesen hatvan tagintézményt foglal magában.



4. ábra. A szakképzési centrumok számának eloszlása Magyarországon
 Forrás: Saját szerkesztés a SZIR adatai alapján, 2021.

A 4. ábra a szakképzési centrumok számának eloszlását mutatja csökkenő gyakorisági sorrendben, a kumulatív vonallal a másodlagos tengelyen mutatja az egészhez viszonyított százalékarányokat. A 4. ábrát elemezve megállapítjuk, hogy szakképzési centrumok leggyakoribb eloszlása Budapest területén van, négy darab, amely 9,75 %-ot tesz ki az összes szakképzési centrumhoz viszonyított százalékban. A szakképzési centrumok legalacsonyabb gyakorisági előfordulása Baranya, Heves, Nógrád, Tolna és Vas megyében jellemző, megyénként egy-egy, amely 2,44 %-a az összes szakképzési centrumhoz viszonyított százalékban.



5. ábra. Egy szakképzési centrumra jutó intézmények száma Magyarországon
 Forrás: Saját szerkesztés a SZIR adatai alapján, 2021.

Az 5. ábrát elemezve megállapítjuk, hogy az országban az Innovációs és Technológiai Minisztérium fenntartásában összesen 41 szakképzési centrum található, amely összesen 365 szakképző intézményt foglal magában. A diagram szemlélteti, hogy egy szakképzési centrumra átlagosan 8,90 szakképző intézmény jut. Ezt jóval meghaladja Vas megye, ahol egy szakképzési centrumra 14 szakképző intézmény jut. Azonban ez az arány Budapest működési területen a legmagasabb, ahol átlagosan egy szakképzési centrumra 15 szakképző intézmény jut.

KÖVETKEZTETÉSEK

A szakirodalomban Mintzberg (1996) által meghatározott közszolgálati szervezeti modell szektor szinten értelmezhető a szakképzés intézményirányítás gyakorlatában. A dokumentumelemzés során megalkotott intézményirányítás struktúra a szakképzésben jól szimbolizálja az egyes szervezeti egységek összefüggéseit, egymáshoz való kapcsolatukat és megfeleltethető a Mintzbergi szuper – és mikrostruktúrának. A szakképzés intézményirányítási struktúrájának esetében a fenntartó a hierarchia csúcsán álló szuperstruktúráként értelmezhető, amelyen belül további két köztes, hierarchiába rendezett szuperstruktúrának

tekintjük az NSZFH-t és a szakképzési centrumokat. A modell értelmében a szakképző intézményeket mikrostruktúrának tekintjük. Tekintettel arra, hogy a szervezeti struktúra nem alkalmas arra, hogy a gyakorlatban működő szervezeti egységek számát szimbolizálja, ezért a szervezeti struktúrának megfelelő irányítási adatokat a szakképzési centrumok és szakképző intézmények esetében a leíró statisztikai módszer segítségével mutattuk be. A szakképzési centrumok és szakképző intézmények számának területi megoszlását számba véve kijelentjük, hogy a köztes szuperstruktúra szintjén negyvenegy szakképzési centrum, míg a mikrostruktúrák szintjén 364 szakképző intézmény működik jelen gyakorlatban. A struktúrát a feladatvégzés szempontjából elemezve megállapítjuk, hogy a szuperstruktúrának tekinthető fenntartó, az NSZFH és a szakképzési centrum a szolgáltatások – jelen esetben oktatás – tervezését, irányítását és ellenőrzését, míg a mikrostruktúrának tekinthető szakképző intézmények pedig a szakoktatás operatív megvalósítását végzik el. A köztes szuperstruktúrának tekinthető NSZFH és szakképzési centrumok a mikrostruktúrák szintjén elhelyezkedő szakképző intézmények egységes irányítását is végzik a hierarchia csúcsán álló szuperstruktúra irányítása és kontrollja mellett.

A közszolgálati szervezetek öt szektorszintű modelljeit számba véve azt a következtetést vonjuk le, hogy szakképzés intézményrendszerének szektor szintű irányítása a gépmodell mintájára működik. Ez leginkább abban nyilvánul meg, hogy a törvények, rendeletek, szabályzatok mind a szuper (Fenntartó, NSZFH, Szakképzési centrum)– és mikrostruktúra (Szakképző intézmény) szintjén érvényesek. A törvények, rendeletek pontosan meghatározzák az egyes szervezeti egységek működését, szerepüket, feladataikat, véleményezési, döntés-előkészítési és döntési hatáskörüket. A gépmodellben a folyamatos ellenőrzés a működés meghatározó jellemzője, ugyanakkor meghatározója az egyéni kezdeményezések letörése. A 21. század változó világában fel kell tennünk azt a kérdést, hogy a rendkívüli rugalmasságot és átalakulást átélő ipar és szolgáltatási szektor számára munkerő utánpótlást biztosító képzések világában valóban a leghatékonyabb működési módként tekinthetünk a rugalmatlanságáról elhíresült gépmodell szerinti működési módra?

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100190.tv> (Hozzáférés dátuma: 2021.09.15.)
2. 319/2014. (XII.13.) kormányrendelet a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatalról. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1400319.KOR×hift=20170101&txtreferer=A1100187.TV> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.09.)
3. 2015. évi LXVI. törvény a szakképzésről szóló 2011. évi CLXXXVII. törvény, a felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény és az azokkal összefüggő tárgyú törvények módosításáról. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500066.TV×hift=20160901&txtreferer=A1400099.TV> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.03.)
4. 120/2015. (V.21.) kormányrendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképzési feladatot ellátó köznevelési intézmények fenntartóváltásával összefüggő intézkedésekről. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500066.TV×hift=20160901&txtreferer=A1400099.TV> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.04.)
5. 146/2015. (VI. 12.) kormányrendelet a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ fenntartásában működő egyes szakképző intézmények átadásáról, valamint egyes kormányrendeleteknek a szakképzés intézményrendszerének átalakításával összefüggő módosításáról. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500146.KOR&txtreferer=0000001.TXT> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.08.)
6. 18/2016. (X. 12.) NGM utasítás a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról. Elérhető: https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A16U0018.NGM&targetdate=ffffff4&printTitle=18/2016.+%28X.+12.%29+NGM+utas%C3%ADt%C3%A1s&referer=http%3A//net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi%3Fdocid%3D0000001.TXT (Hozzáférés dátuma: 2021.10.08.)
7. 2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv> (Hozzáférés dátuma: 2021.10.09.)
8. 12/2020. (II.7.) kormányrendelet a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000012.kor>

(Hozzáférés dátuma: 2021.10.09)

9. Antal, Zs., Drótos, Gy., Kiss, N., Kováts, G., Révész, É. & Varga-Polyák Cs. (2011): Közzszolgálati szervezetek vezetése. Budapesti Corvinus Egyetem. Aula Kiadó. Budapest.
10. Antal Zs., & Dobák, M. (2016): Vezetés és szervezés: szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó. Budapest.
11. Bakacsi, Gy. (2006): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Aula.
12. Benedek, I. (1998): Feladatok, kompetenciák változása az intézményvezetői gyakorlatban. *Új Pedagógiai Szemle*, 48(10), pp. 20-29.
13. Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
14. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017): Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. 6th edition. John Wiley & Sons.
Elérhető:
[https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=1PLCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bolman,+L.+%26+Deal,+T.+\(1997\)+Reframing+organizations&ots=pbALgNhzPX&sig=ujG_CmeLQjAOnBsSnPNKW-jWaVs&redir_esc=y#v=onepage&q=Bolman%2C%20L.%20%26%20Deal%2C%20T.%20\(1997\)%20Reframing%20organizations&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=1PLCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bolman,+L.+%26+Deal,+T.+(1997)+Reframing+organizations&ots=pbALgNhzPX&sig=ujG_CmeLQjAOnBsSnPNKW-jWaVs&redir_esc=y#v=onepage&q=Bolman%2C%20L.%20%26%20Deal%2C%20T.%20(1997)%20Reframing%20organizations&f=false)
(Hozzáférés dátuma: 2021.09.04)
15. Bowen, G. A. (2009): Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* (1443-9883), 9(2), pp. 27-40.
[DOI:10.3316/QRJ0902027](https://doi.org/10.3316/QRJ0902027)
16. Corbin, J. & Strauss, A. (2008): Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
17. CSEPELLI, Gy. (2015): A szervezkedő ember: A szervezeti élet szociálpszichológiája. Kossuth Kiadó.
Elérhető: https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=RQ6GCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Csepeli+Gy:+A+szervezked%2C%20ember&ots=kUp5HjQ17&sig=HvQEciCQ2wuf9lejTtZcmanLGM&redir_esc=y#v=onepage&q=Csepeli%20Gy%3A%20A%20szervezked%2C%20ember&f=false (Hozzáférés dátuma: 2012.04.02)
18. Dennision, W. F. (2018): Educational finance and resources. Routledge.
19. Dobák, M. & Antal, Zs. (2018): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_2 (Letöltés ideje: 2021.04.02)
20. Farkas, Z. (2007): Az intézmény fogalma, fedezete és formalitása. *Miskolci Jogi Szemle* 2. évf. 2. sz. pp. 33-55.
Elérhető: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/12637/4713.pdf>
(Hozzáférés dátuma: 2021.04.05)
21. Farkas, Z. (2010): Az intézmények fő típusai: a közösségi, a társadalmi és a testiségi intézmények. *Kultúra és közösség. Felnőttoktatás, felnőttképzés.* 1/14(1) pp. 87-101.
Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/316275074_Az_intezmenyek_fo_tipusai_a_kozossegi_a_tarsadalmi_es_a_testisegi_intezmenyek/link/58f88ffaa6fdcc3098d8e472/download (Hozzáférés dátuma: 2021.04.05.)
22. Györgyi, Z. (2019): Célok és következmények: tanügyirányításunk átalakítása. *Educatio*, 28 (2), pp. 211–227.
Elérhető: <https://doi.org/10.1556/2063.28.2019.2.1> (Hozzáférés dátuma: 2021.08.16.)
23. Halász, G. (2001): Az oktatási rendszer. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
24. Keczer, G. (2014): Management and organizational characteristics of educational institutions. *Education Practice and Innovation*, 1(2). pp. 106-112 <https://doi.org/10.15764/epi.2014.02011>
25. Mártonfi, Gy. (2016): A szakképzés intézményrendszerének átalakulásai. *Educatio*, 2016(1), pp. 46-58.
26. Mártonfi, Gy. (2019): Tanügyirányítás és struktúraváltás a hazai szakképzésben 2010 után. *Educatio*, 28(2), pp. 240-254. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/2063.28.2019.2.3> (Hozzáférés dátuma: 2020.09.15)
27. Metz, R. (2020): Az elefánt a szobában: A vezetés jelentősége a közszektorban. *Politikatudomány* (online), 8(2), pp. 1-19.
28. Mintzberg, H. (1996): Managing government, governing management. *Harvard business review*, 74 (3), 75.
Elérhető: <https://hbr.org/1996/05/managing-government-governing-management> (Hozzáférés dátuma: 2021.09.04.)
29. Móré, M. & Kozák, A. (2015): "Menedzsment feladatok a közoktatási intézményekben." In: Szilágyi, B., Mező, K., & Mező, F. (szerk.) *Az együttnevelés útjai*: pp. 189-204.
30. Palumbo, R. & Manna, R. (2019): Making educational organizations able to change: a literature review. *International Journal of Educational Management*. 33(4),

- pp. 734-752. Elérhető: <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0051>
(Hozzáférés dátuma: 2021.09.24.)
31. Pierog, A. & Szabados, K. (2015): Szervezet - változtatás és fejlesztés - a helyzetfelmérés során Alkalmazott módszerek = Organizational Change and Development - Methods for the Taking. *Taylor*, 7(1-2), pp. 51-57.
Elérhető: http://vikek.eu/wp-content/uploads/2015/10/TAYLOR_2015-nyomdai.pdf (Hozzáférés dátuma: 2021.04.04)
 32. Rainey, H. G. (2009): Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.
 33. Rapley, T. (2007): Doing conversation, discourse and document analysis. London: Sage
 34. Rónay, Z. (2019): A hazai tanügyigazgatás jogszabályi keretei. *Educatio*, 28(2), pp. 228-239. DOI: [10.1556/2063.28.2019.2.2](https://doi.org/10.1556/2063.28.2019.2.2)
 35. Roper, L. D., & Whitt, E. J. (2016): What troubles you? What keeps you up at night? *New Directions for Student Services*, 2016(153), pp. 19-37.
 36. Váradi, L. (2009): A művelődésigazgatás kézikönyve. HVG-ORAC. Budapest.
 37. Weber, M. (1987). *Gazdaság és társadalom: A megértő szociológia alapvonalai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
 38. Szakképzés Információs Rendszere (2021). Elérhető: <https://szir.nive.hu/publikus/intezmeny-listazo>. (Hozzáférés dátuma: 2021.11.26.)

ISSN 2630-886X

18  57

BGE



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**LIBERÁLIS-, VS. REGULÁCIÓS
INTEGRÁCIÓELMÉLETEK,
AZAZ KONVERGENCIA VAGY DIVERGENCIA**

**LIBERAL VS. REGULATORY INTEGRATION
THEORIES,
I.E. CONVERGENCE OR DIVERGENCE**

SZABÓ Barna

Kulcsszavak: *regionális integráció, integrációelméletek, konvergencia*

Keywords: *regional integration, integration theories, convergence*

JEL kód: *F15*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.05>

ÖSSZEFOGLALÓ

A világgazdaság fejlődése a XX. század második felétől minőségileg új szakaszba lépett melynek alapját a globális, és regionális dimenziókban is értelmezhető integrációs folyamatok – azaz a globalizáció, és a regionális integráció – képezik. Vizsgálatuk azonban nem egyszerű feladat, leginkább azért, mert viszonylag új jelenséggel állunk szemben, és mindenki által elfogadott definiálásuk még napjainkban sem zárult le. Nem meglepő tehát, hogy értelmezésüket adó elméletekre leginkább az eklektika jellemző, azaz fogalomrendszerük nem mindig összeegyeztethető nézetek, irányzatok elemeit vegyítik. Jelen tanulmányom célja sem más, mint két egymással szembenálló nézet – a liberális-, és a regulációs iskola – gazdasági fejlettségkülönbségek kiegyenlítő hatására vonatkozó prognózisainak (konvergencia/divergencia) statisztikai módszerekkel történő alátámasztása, illetve cáfolása az Európai Unió – és más szabadkereskedelmi egyezmények – regionális integrációs fejlődése során. Amennyiben elfogadjuk dolgozatomban felhasznált adatokat, és alkalmazott módszertant – mint ahogy azt majd látni fogjuk – a kiválasztott két irányzat e tekintetben közel sem bizonyul annyira ellentmondásosnak, mint amilyennek tűnnek, hiszen rövid, és közép távon a regulációs koncepcióknak megfelelő divergenciát mérhetünk, melyből eredő különbségek azonban hosszú távon a liberális elképzelésekkel egyezően kiegyenlítődnék, konvergálnak az Európai Unió, és további öt vizsgált közösség – így az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény, a Dél-amerikai Közös Piac, a Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége, az Öböl Menti Együttműködési Tanács, és a Dél-afrikai Vámunió – esetében is.

SUMMARY

Since the second half of the 20th century, the development of the world economy has entered a qualitatively new phase, based on integration processes – such as globalisation and regional integration – which can be interpreted in respect of both global and regional dimensions. However, the examination of these processes is not an easy task, mainly because they are a relatively new phenomenon, and their commonly accepted definition is not yet complete. It is not surprising, therefore, that the theories that give their interpretation are characterised by eclecticism, i.e. their conceptual system mixes elements of views and trends that are not always compatible. The aim of this dissertation is also to use statistical methods to support and refute the predictions (convergence/divergence) of two opposing views – the liberal and the regulatory school – on the equalizing effect of economic development differences in the course of the regional integration development of the European Union and other free trade agreements. If we accept the data and the methodology used in my paper – as we will see – the two trends chosen in this respect are not nearly as contradictory as they seem, since in the short and medium term we can measure a divergence corresponding to the regulatory concepts, in respect of which the resulting divergences

will, however, in the long term, be levelled out in line with liberal ideas, and will converge also in the case of the European Union and five other communities being studied, namely the North American Free Trade Agreement, the South American Common Market, the Association of Southeast Asian Nations, the Gulf Cooperation Council and the South African Customs Union.

BEVEZETÉS

Cleveland (1965 In: Simai, 1994:271) véleménye szerint a regionalizmus félútón van aközött, amikor a nemzetállamok már nem életképesek, és a világ még nem kész arra, hogy egységessé váljon. Hitiris (1995:22), és Palánkai (2004:65) ezzel szemben azt a nézőpontot képviselik, hogy a nemzet olyan közösségnek bizonyult, melyhez rendkívül erős az egyén kötődése. Sok ország ezért többre tartja függetlenségét és nemzeti identitását, mint azt az esélyt, hogy egy szabadkereskedelmi egyezmény keretein belül sikeresebb lehessen.

A regionális integrációt e két ellentétes oldalról megközelítő koncepciójáról a magam részéről úgy gondolom, hogy bármely irányba is haladjon a világgazdaság fejlődése, mindenképp törekednünk szükséges arra, hogy álláspontunkat ne szubjektív érzelmeinkre-, hanem megbízható forrásokból származó tapasztalatokra, és az elérhető legpontosabb mérésekkel alátámasztott tudásra alapozzuk. Tény kérdése viszont az – amit Inotai (1989 In: Palánkai, 2011:14) egyenesen „kopernikuszi fordulatként” aposztrofált – hogy a világgazdaság fejlődése a XX. század második felétől minőségileg új szakaszba lépett, melynek alapját a globális, és regionális dimenziókban is értelmezhető integrációs folyamatok képezik.

Jelen tanulmányom témája sem más, mit ennek az összetett, sok oldalról megközelíthető, illetve a tudományos-, és közvéleményt oly gyakran megosztó regionális integráció egy szeletének – a gazdasági fejlettségi színvonalra gyakorolt hatásának – statisztikai módszerekkel történő objektív vizsgálata. Ami a téma aktualitását illeti, fontos kiemelni, hogy az integrációs folyamatoknak Magyarország sem lehetett külső szemlélője, hiszen már az 1980-as évek elején megkezdődő hosszú gazdaságpolitikai tárgyalások-, folyamatok végeredményeképpen 2004. május 1. napjával csatlakozott az Európai Unióhoz, mellyel teljes jogú, aktív résztvevőjévé vált Európa, és a világgazdaság legmeghatározóbb, önkéntes alapokon nyugvó regionális integrációs törekvésének.

A gazdasági egyesülési folyamatok vizsgálata azonban koránt sem egyszerű feladat. Problémaként vehető fel többek között az, hogy mindenki által elfogadott definiálása még napjainkban sem zárult le a globális integrációnak, vagyis a globalizációnak, (Cséfalvai, 2004:66) melynek – sokak szerint – helyi struktúrája a regionális integráció; (Palánkai, 2011:14) illetve az, hogy az integrációs folyamatok értelmezését adó elméletek sokaságára az eklektika jellemző, azaz fogalomrendszerük nem mindig összeegyeztethető nézetek, irányzatok elemeit vegyítik. (Rosamond, 2000:101) E problémafelvetések kihívásaira válaszul dolgozatom célkitűzése két kiválasztott, egymással szembenálló – liberális-, és regulációs – integrációelmélet gazdasági fejlettségkülönbségek kiegyenlítő hatására vonatkozó prognózisainak (konvergencia/divergencia) statisztikai módszerekkel történő alátámasztása, illetve cáfolása az Európai Unió, és további öt meghatározó szabadkereskedelmi egyezmény – nevezetesen: az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény, a Dél-amerikai Közös Piac, a Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége, az Öböl Menti Együttműködési Tanács, és a Dél-afrikai Vámunió – integrációs fejlődése során.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

A regionális integráció alapvető kérdései

A regionális integráció fogalma

A Magyar értelmező kéziszótár szerint az *integráció* nem más, mint különböző részeknek valamely nagyobb egészbe, egységbe való beilleszkedése, beolvadása, egyesülése. (Juhász et al. szerk., 1992:596) E fogalom azonban meglehetősen általános, vonatkoztatható bármely gazdasági, és más – pl. természeti, társadalmi, tudományos stb. – részek, és egészek viszonyára.

A gazdasági értelemben vett *regionális integrációnak*, mint már többször is utaltam nincsen mindenki által elfogadott tudományos definíciója, ennek ellenére azonban álláspontom szerint – amennyiben Arató et al. (2009:18), Beck (1997:26), Bilton et al. (1996:660.), Csáki (2017:145,148), Csath (2019:13-14), Cséfalvai (2004:65-66), Dollar (2001:2), Esze et al. (2009:13), Held et al. (1999:271-273), Palánkai (2011:9,14,29), Simai (2000:9-10,13), Szabó (2020:235,237-241) és Wolf (2005:19) munkáiban megfogalmazott globális integrációból indulunk ki – az alábbi négy fő ismérv mentén viszonylag jól körvonalazható:

1. A globalizáció és a regionális integráció egymással összefüggő jelenségek. A regionális integráció nem más, mint a globalizáció, vagyis a globális integráció helyi struktúrája.

2. A regionális integráció nemzetállamok között önkéntes alapon, elsősorban – de nem kizárólag – gazdasági érdekből jön létre, szemben a történelmi időkben tapasztalt birodalomépítő hódításokkal.
3. A regionális integrációnak mozgatóerőt a XX. század közepére kiteljesedő technikai fejlődés, ezen belül is elsősorban az ezredfordulót követően végbemenő információtechnológiai fejlődés biztosít.
4. A regionális integráció komplex jelenség, nem csak gazdasági, hanem más pl. társadalmi, politikai kulturális dimenziói is vannak.

A fentiek alapján a magam részéről regionális integráció alatt a globális integráció olyan meghatározott földrajzi egységre kiterjedő-, nemzetállamok közötti-, önkéntes alapon létrejött gazdasági-, és más dimenzióval rendelkező struktúráját értem, melyet a technikai – elsősorban információtechnológiai – fejlődés tesz lehetővé.

Regionális integrációk megjelenési formái

A regionális integrációk *megjelenési formájukat* tekintve alapvetően az úgynevezett négy szabadság – az áru, a szolgáltatás, a tőke és a munkaerő – áramlásának szabadságfokában térnek el egymástól. Balassa (1961:2.) illetve Arató et al. (2009:22), Benczes (2011:174-175), Esze et al. (2009:19-20,22-23), Halmi (2014:52), Kengyel et al. (2004:144), Kutasi (2011:41.), Mészáros (2007:251-252), Palánkai et al. (2011:39,52,56), Tóth szerk. (2010:7,6,3) és Wisniewski (2008:33,46) művei alapján – noha többnyire elmosódott határvonalakkal, és az atipikus esetek lehetőségének fenntartása mellett – a következő lépcsőfokai különböztethetők meg (1. táblázat):

Az integráció alsóbb lépcsőfokain a *szabadságok tagállamok közötti áramlásának a megvalósítása* az elsődleges gazdaságpolitikai cél. A legalsó szinten (preferenciális övezet) a résztvevők egymás közötti vámok csökkentésével, majd azok eltörlésével (szabadkereskedelmi terület), végezetül harmadik országgal szemben egységes vámok alkalmazásával (vámunió) valósítják meg az áruforgalom, később a további szabadságok – a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő – határok közötti liberalizációját (közös piac). A regionális integráció további szintjei létrehozásának elsődleges motivációja a *már megvalósult szabadságok országhatárok közötti áramlásának további serkentése*, és az abból származó előnyök minél magasabb fokon történő kiaknázása. Ennek eszköze lehet a nem vámjellegű korlátok lebontása (egységes piac), a nemzeti gazdasági politikák harmonizálása (gazdasági unió), közös valuta bevezetése (monetáris unió), illetve a regionális integráció legmagasabb szintjén

további politikák harmonizálása mellett szupranacionális hatóság felállítása (politikai unió).

1. táblázat. A regionális integráció fejlődési lépcsőfokainak modellje, a szabadságok áramlásának liberalizációja alapján

Regionális integráció fejlődési lépcsőfokai	Liberalizációs eszközök	Érintett szabadságok	Integrációs célok
1. Preferenciális övezet	Országok közötti vámok csökkentése.	Áru	Szabadságok tagállamok közötti áramlásának megvalósítása.
2. Szabadkereskedelmi terület	Tagállamok közötti vámok eltörlése.	Fizikai termékekhez kapcsolódó szolgáltatás.	
3. Vámunió	Egységes vámok alkalmazása harmadik országgal szemben.		
4. Közös piac	További szabadságok határok közötti áramlásának liberalizációja.		
5. Egységes piac	Nem vámjellegű korlátok lebontása.	Áru	A már megvalósult szabadságok országhatárok közötti áramlásának további serkentése.
6. Gazdasági unió	A nemzeti gazdasági politikák harmonizálása.	Szolgáltatás	
7. Monetáris unió	Árfolyamstabilitás, és közös valuta bevezetése.	Tőke	
8. Politikai unió	További politikák harmonizálása mellett szupranacionális hatóság felállítása.	Munkaerő	

Forrás: Saját szerkesztés

Döntéshozatali struktúra a regionális együttműködések során

Az integrációs fejlődési lépcsőfokok felvázolása után érdemes kitérni arra is, hogy a szabadkereskedelmi egyezmények sikeres működésükhöz elengedhetetlen a gazdaságpolitikai döntéseket, és cselekvési mechanizmusokat irányító vezetési (kormányzási) szervezet létrehozása és hatékony működése.

Inman et al. (1997:43-64) szerint az államszövetségeknek az alábbi három fő kategóriája különböztethető meg:

1. *Gazdasági föderalizmus* a legcentralizáltabb modell, melyet egy választott, illetve kijelölt központi vezető irányít. Legfontosabb szempontja a gazdasági hatékonyság, a tagállamok központra gyakorolt kontroljának (politikának) a lehetősége háttérbe szorul.
2. *Kooperatív föderalizmus* a legkevésbé centralizált megoldás, a központi döntések meghozatalához a tagállamok választott képviselőinek egyhangú szavazata

szükséges. Ez kevésbé hatékony megoldás, ugyanakkor a partnerországok központra gyakorolt befolyása vitathatatlan.

3. *Demokratikus – többségi szabályon alapuló – föderalizmus* az előző két konstrukció között helyezkedik el, ugyanis a központi szint döntéseihez elegendő a delegáltak szavazatainak a többsége. Habár a tagállamok központra gyakorolt kontrollja alacsonyabb – így a centralizáció foka magasabb – min a kooperatív nemzetközösségek esetében, a határozathozatal viszont sokkal gyorsabb, és hatékonyabb, mint a gazdasági típusú államszövetségeknél.

A fentiekből látható, hogy a megfelelő vezetési (kormányzási) szervezet kialakítása nem egyszerű, közvéleményt-, és (gazdaság)politikai döntéshozókat megosztó feladat, ugyanis így a tagállamoknak szükségszerűen, önként le kell mondaniuk történelmük során kiharcolt szuverenitásuk egy részéről, ráadásul úgy, hogy minél jelentősebbek a nemzeti önállóságot csorbító, közösségi szintre emelt funkciók, annál magasabb fokú hatékonysággal képes döntést hozni – és azon keresztül működni – egy szupranacionális szervezet. Nem meglepő tehát, hogy mindezek miatt a nemzeti-, és a közösségi érdekek sok esetben konkurálnak egymással.

Földünk jelentősebb regionális integrációi

Az 1. táblázatban összefoglalt szinteknek többé-kevésbé megfelelő államközösségek, különböző szabadkereskedelmi egyezmények formájában jönnek létre. Ezek közül a legmagasabb integrációs szintet elérő Európai Unió mellett további öt meghatározó szervezetet emeltem ki dolgozatom primer kutatási részében, melyek egybeolvadási folyamatokról – az 1. táblázatban feltüntetett integrációs lépcsőfokoknak megfelelő növekvő sorrendben – az alábbi közismert tényeket, gazdaságtörténeti adatokat érdemes kivonatolni az eredmények jobb megértése érdekében:

- 2.+ *színt*: Az *Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezményt* (továbbiakban: NAFTA) 1991-ben Kanada, USA, és Mexikó alapította szabadkereskedelmi terület létrehozása céljából, ami 1996-ra valósult meg. Jelenleg azonban az áruk és a szolgáltatások mellett a tőke szabad áramlását is biztosítja. A NAFTA napjainkban jelentős változásokon esett/esik át. Az USA aktualizálta, és újra tárgyalta az egyezményt, mely módosítások 2020. július 1. napján lépnek hatályba Egyesült Államok – Mexikó – Kanada Megállapodás (továbbiakban: USMCA) néven. Tekintettel azonban arra, hogy az USMCA 2020-ban alakult, primer kutatásom során viszont legfeljebb 2019-ig álltak rendelkezésemre

statisztikai adatok, jelen tanulmányomban a „NAFTA” terminológiát alkalmaztam.

- 3.+ szint: A *Dél-afrikai Vámuniót* (továbbiakban: SACU) 1969-ben a Dél-afrikai Köztársaság, Botswana, Lesotho, és Szváziföld alapította, majd a közösséghez 1990-ben Namíbia csatlakozott. Integrációs célkitűzése vámunió létrehozása volt a dekolonizáció során függetlenné vált országok között. A vámunió kezdeti (ekkor még nem önkéntes) formája valójában már a gyarmatosítás korában is létezett, gyökerei egészen 1889-ig vezethető vissza. A SACU jelenleg kvázi valutaunióként is működik, mivel a Dél-afrikai Köztársaság pénzneme a Dél-afrikai rand (Botswana kivételével) a SACU országok között – központi bank létrehozása- és nemzeti valuták árfolyamainak rögzítése nélkül, a nemzeti valuták megtartása mellett, bilaterális egyezmények alapján – közös fizetőeszközként funkcionál.
- 4.- szint: A Dél-amerikai Közös Piacot (továbbiakban: MERCOSUR) 1991-ben Argentína, Brazília, Paraguay, és Uruguay alapította, majd 2006-ban Venezuela is tagállama lett a közösségnek, 2016-ban azonban tagságának felfüggesztéséről határoztak. A MERCOSUR 1996-tól gyakorlatilag vámunióként működik, az eredeti elképzelés – a közös piac – egyelőre még nem valósult meg.
- 4.+ szint: Az *Öböl Menti Együttműködési Tanácsot* (továbbiakban: GCC) 1981-ben Bahrein, Egyesült Arab Emírségek, Katar, Kuvait, Omán, és Szaud-Arábia alapította abból a célból, hogy a Perzsa-öböl menti olajmonarchiákat fokozottan összefogja minél mélyebb gazdasági, társadalmi kooperáció megvalósítása érdekében. 2003-tól vámunióként-, 2008-tól közös piacként működik. 2000-ben megtartott csúcstalálkozón monetáris unió létrehozásáról, és közös fizetőeszköz bevezetéséről is határoztak, melynek határidejét 2010-re tűzték ki. Ennek megvalósulása azonban még napjainkra sem történt meg.
- 5.- szint: A *Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetségét* (továbbiakban: ASEAN) 1967-ben Fülöp-szigetek, Indonézia, Malajzia, Szingapúr és Thaiföld alapította. A közösséghez 1984-ben Bruney-, 1995-ben Vietnám-, 1997-ben Laosz, Mianmar-, végül 1999-ben Kambodzsa csatlakozott. A tényleges gazdasági együttműködés – elsősorban politikai ellentéteknek köszönhetően – egészen az 1990-es évek elejéig hiányzott. A preferenciális övezetként megkezdődött gazdasági integráció 2010-re szabadkereskedelmi területté-, majd 2015-re atipikus egységes piaccá

fejlődött. A szövetség napjainkban is működő egységes piaca azért nevezhető atipikusnak, mert nincs szó az áruk, szolgáltatások, tőke és a munkaerő teljesen szabad áramlásáról; illetve a fizikai akadályok (határok), és vámellenőrzések vámunió hiányában továbbra is fennmaradtak a tagállamok között, így a fiskális és technikai korlátok lebontásának mértéke is kétséges.

7.- szint: A ma *Európai Unióként* ismert közösséget (továbbiakban egységesen: EU) 1958-ban az úgynevezett „hatok” Franciaország, Németország, Olaszország, és a Benelux államok alapították, majd 1973-ban Dánia, Egyesült Királyság, Írország-, 1981-ben Görögország-, 1986-ban Portugália, Spanyolország-, 1995-ben Ausztria, Finnország, Svédország-, 2004-ben Ciprus, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Szlovákia, Szlovénia-, 2007-ben Bulgária, Románia-, végül 2013-ban Horvátország csatlakozott. 2020-ban azonban az Egyesült Királyság kilépett (BREXIT) unióból. Az együttműködés eredeti célkitűzése vámunió, és közös piac kialakítása volt, majd ezeknek az intézményrendszereknek a kiigazítása egységes piac-, később gazdasági, és monetáris unió (továbbiakban: GMU) formájában. Az integrációs fejlődés napjainkban is folyamatban van, végső lépcsőfoka még nem ismert. A vámunió és a közös piac együttesen 1968-ban-, az egységes piac 1992-ben, illetve a GMU – a tagállamok egy része tekintetében – 1999-ben valósult meg. Az EU jelenleg úgynevezett kétsebességes integráció keretén belül működik, a tagállamok egy része tekintetében egységes piac, más tagállamai GMU-t (Euroövezet) alkotnak.

Integrációelméletek

A regionális integráció folyamatainak az értelemezését az integrációelméletek adják, (Arató, 2010:e.), melyek arra keresik a választ, hogy milyen törvényszerűségek húzódnak az egybeolvadást eredményező jelenségek mögött. (Bóka, 2001 In: Pintér, 2017:342) Ezeknek a koncepcióknak azonban közös jellemzőjük, hogy egyikük sem képes a jelenség teljes körű meghatározásra, (Puchala, 1972:267) ezért nem lenne meglepő számomra, ha e tárgykörben írt szakirodalmakban bemutatott integrációelméletek-, és az azokat csoportosító irányzatok sokasága meghaladná a működőképes szabadkereskedelmi egyezmények számát. A gazdasági alapokon nyugvó integrációelméletek között – amennyiben a konvergenciára vonatkozó ellentmondásos prognózisokat szeretnénk

hangsúlyozni – két meghatározó-, és egymással szembenálló irányzatot érdemes kiemelni a liberális-, és a regulációs elképzeléseket.

A *liberális nézetek* szerint az egybeolvadás nem más, mint a nemzeti keretek között kiépült gazdasági egységek, országok egymás közötti egymáshoz való szoros kapcsolódása, munkamegosztása, mely a négy szabadság – az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő – intenzív áramlásában mutatkozik meg. Amennyiben az integráció önálló, vagy bizonyos fokig önálló nemzetállamok között megy végbe, a regionálisan összetartozó területek között belföldi gazdasági kapcsolatokhoz hasonló feltételek jönnek létre. (Ausch, 1969:15) E felfogás tehát a nemzeti piacok összekapcsolását a homogénné vagy egyenlővé válással – végső soron *konvergenciával* – azonosítják. (Palánkai, 2011:137)

A liberális iskolával szemben álló integrációs irányzat a *regulációs, szabályozási koncepció*, (Csáki, 2006:265.) mely szerint a gazdasági integráció, mint eszmény nyilvánvalóan meghatározhatatlan, ha a szabadpiaci gazdaság klasszikus tanaival kapcsoljuk össze. (Myrdal, 1972:92) A liberális iskolák feltételezései ugyanis nem felelnek meg a valóságnak, így a világban sehol sincsen tökéletesen szabadverseny és szabadkereskedelem. Tekintettel arra, hogy a tapasztalatok szerint a szabad verseny mindig az erősebb félnek kedvez, nem mehet végbe a szabadságok, és egyenlőtlenségek konvergenciája, *divergencia* lesz tapasztalható. (Losoncz, 2011:9) A regulációs, szabályozási elméletek ugyan nem tagadják a piac és a liberalizálás fontosságát, de hangsúlyozzák, hogy a mai gazdaságok már nem a XIX. századi értelemben vett szabadpaci mechanizmusokon alapulnak, hanem azokat az állam regulálja, azaz szabályozza, irányítja, és befolyásolja. (Palánkai, 2011:144)

A liberális-, és regulációs iskolák konvergenciára vonatkozó ellentétes következtetéseinek okát másfajta módszertani megközelítésükben, szemleletmódjukban kell keresni. Míg az előbbi irányzat mikroökonómiai szemléletű, az integrációt az egyes gazdasági szereplők (pl. termelő, fogyasztó) érdekei-, és különböző versenymechanizmusok alapján érvényesülő – a gyakorlati tapasztalatok alapján azonban vitatott – áru-, és termelési tényező árak kiegyenlítő hatásában látják; addig az utóbbi – a liberális koncepciók bírálata mellett – gazdaságpolitikai oldalról közelíti meg az integrációt, mely során álláspontjuk szerint az állami beavatkozás, és szabályozás nemzetállami szintről részben közösségi szintre tevődik át. (Losoncz, 2011:9.) Jelent tanulmányom primer kutatási részében a két iskola közötti ellentétet feloldására a gazdasági fejlettséget kifejező mutatók konvergenciájának/divergenciájának matematikai-statisztikai módszerekkel történő mérésével, elemzésével tettem kísérletet.

Konvergencia, és divergencia a világgazdaságban, és az EU-ban

Az országok gazdasági fejlettségük közeledése (konvergenciája), illetve távolodásuk (divergenciája) a globális, és regionális integrációs, és dezintegrációs folyamatoknak az eredménye. Palánkai (2011:112) szerint az EU létrejöttét követő időszakban a világgazdasági és belső nemzetgazdasági körülmények alapján e folyamatoknak hat jól különíthető szakaszra oszthatók:

1. *1958-tól 1973-ig*, az első olajárrobbanásig a gyors gazdasági növekedés, és a kereskedelmi integráció volt jellemző.
2. *1973-tól 1980-as évek elejéig*, az első és a második olajárrobbanás következtében kialakuló világgazdasági recesszió az integrációs folyamatokra ellentmondásos hatást gyakorolt. A gazdasági fejlődés lassulásával párhuzamosan a kereskedelmi kapcsolatok bővülésének az üteme is csökkent. Egyes elemzők dezintegrációról beszéltek ebben az időszakban, azonban, ha az olajexportálókkal való kapcsolatuktól eltekintünk, akkor ezt valójában nem lehet kimutatni.
3. *1980-as évek elejétől az 1990-es évek elejéig* a gazdasági fejlődés és az integrációs folyamatok konszolidálása, és újraindulása volt jellemző, sok esetben azonban nem mennyiségi, hanem minőségi aspektusban.
4. *1990-es évek elejétől 2002-2004-ig* a kelet-európai volt szocialista országok rendszerváltása, és az EU-hoz történő nyitásuk, az 1992-es egységes piaci intézkedések életbe lépése, valamint a maastrichti döntések az integrációs folyamatok ismételt elmélyülését, felgyorsulását eredményezték.
5. *2002-2004-től 2008-ig* a keleti, volt szocialista országokkal való kibővülés, és az euró bevezetése a gazdasági kapcsolatokban lényeges változást eredményezett. Az új, és régi tagországok közötti kereskedelem ugyan tovább növekedett, de arányaiban már csökkenő tendenciát mutatott.
6. *2008-2009 után*, a pénzügyi, és banki recesszióként induló gazdaság világválság hatására az országok teljesítményében korábban nem tapasztalt törés állt be, de az csak a jövőben fog kiderülni, hogy trendváltással és újabb fejlődési szakasszal állunk-e szemben.

A fenti folyamatok során az EU-nak számos válsághelyzetet kellett átélnie, melyek közül az alábbiakat érdemes kiemelni (Palánkai, 2011:112.):

- *1973-ban* a bretton woods-i nemzetközi pénzügyi rezsím felbomlását;
- *1973-1974 között* a fent említett első olajárrobbanást; és
- *1979-től az 1980 évek elejéig* a második olajárrobbanást;
- *1992-1993 között* az európai árfolyam-mechanizmus válságát, mely egyrészt a „keleti blokk” felbomlása, és Németország 1990-ban történő újraegyesítése-;

másrészt a tőkeáramlások előtti akadályok lebontását kihasználó spekulatív támadások-; harmadrészt az európai országokat érintő általános recesszió által felszínre került, monetáris politika terén megnyilvánuló konfliktusok következtében alakult ki;

- 2008-2009 között a globális pénzügyi válságot; továbbá annak hatására
- 2010-2015 között bekövetkezett euroválságot; (Szijártó, 2018:1,33.) illetve
- a közelmúlt eseményei közül véleményem szerint nem tekinthetünk el a 2015-ben Európát ért, és azóta is elhúzódó menekültválságtól – ami Afganisztán 2021. augusztus 15. napján történő összeomlásának következtében jó eséllyel tovább mélyülhet –, valamint 2019. év végén kirobbanó-, és e sorok írásakor is zajló új koronavírus világjárvány gazdaságra gyakorolt hatásától sem.

A konvergencia mérése

De miként is mérhető a konvergencia? Milyen mutatószámokkal fejezhető ki egy nemzetgazdaság gazdasági fejlettsége, illetve egy szabadkereskedelmi egyezmény tagállamai fejlettségi színvonaluk közeledése, vagy távolodása?

Palánkai (2011:99) véleménye szerint a gazdasági fejlettség konvergenciájának mérésére alapvető mutatóként az egy főre eső GDP színvonalának a közeledését használják, habár felhívja a figyelmet annak korlátira is, ami alatt Csath (2001:189-195) elsősorban a valódi értékeket torzító hatását érti.

Az EU kontextusában ezért Csath (2021a:e., 2021b:19) nagy hangsúlyt fektet a fejlett, és kevésbé fejlett tagállamok közötti különbségeket markánsabban kifejező mérőszámokra is, különös figyelemmel:

- az alacsony hozzáadott értékű munkahelyek számára,
- a repatriált profit (azaz a belföldön működő, de külföldi tulajdonban lévő vállalatok nyereségének, az anyaországba való átutalásának) arányára a GDP-ben,
- a súlyosan rászoruló arányára,
- a megelőzhető halálozások arányára,
- a várható élettartam hosszára,
- a környezet minőségét kifejező mutatószámokra (légszennyezettség stb.),
- a szabadalmi bejelentések számára, és
- a felnőttek részvételére az oktatásban,

illetve a konvergencia-mutatók közötti olyan összefüggésekre, mint pl. az ipari tevékenység következtében megnövekedett szállítási igényekkel járó légszennyezés nyilvánvaló kapcsolatára, ami végső soron az egészség romlásához, és a várható élettartam csökkenéséhez vezethet. A GDP mutató ugyanis

mindössze a *nemzeti jövedelmet* méri, a fent említett mérőszámok, és a közöttük lévő összefüggések viszont egy ehhez képest kiterjesztett gazdasági-, társadalmi-, humán-, és környezeti kategóriát-, az úgynevezett *nemzeti vagyont* számszerűsítik, melynek pontos összetételét ma még nem ismeri a tudomány.

A konvergencia mérése mellett a fenti mutatók vizsgálata nélkülözhetetlen a közepes jövedelmi-, és fejlettségi csapda elleni küzdelem során is. Azokat az országokat tekintik *közepes jövedelmi csapdába* esetteknek, melyekben az egy főre jutó GDP gyorsan növekedve elér egy közepes szintet (jellemzően 10.000 USD/fő-t), majd abból nem tud továbblépni, és bekerülni a magas jövedelmű gazdaságok közé. Ha a közepes jövedelmi csapda vizsgálatakor más – elsősorban nemzeti vagyont kifejező – mérőszámokat is figyelembe vesznek, *közepes fejlődési csapdáról* beszélhetünk.

Véleményem szerint azonban a távolabbi múltba-, különösen az 1990-es éveket megelőző időszakra visszanyúló adatsorok esetében – mint pl. az EU integrációjának több mint fél évszázados fejlődésének a vizsgálata során – óvatos alkalmazásuk szükségmegoldásként respektálható lehet, hiszen – a példálózó jelleggel fent már említett – „pontosabb” mutatók korlátozottabb számban, és időintervallumban hozzáférhetők a statisztikai adatbázisokban, mint a GDP. Mindezek ellenére azonban nem szabad elfelejteni, hogy a fent említett gyenge pontjai miatt a GDP – a valós társadalmi fejlettséget is magába foglaló – konvergencia mérésére nem tökéletes mutató.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

Az előző fejezetekben bemutatott liberális-, és regulációs integrációelméletek gazdasági fejlettségkülönbségek kiegyenlítő hatására vonatkozó prognózisainak (konvergencia/divergencia) primer kutatással történő alátámasztása, illetve cáfolása céljából az alábbi hipotéziseket, korlátozó feltételeket, adatbázisokat, és matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam:

Hipotézisek

A számításba vett szabadkereskedelmi egyezmények tagállamainak konvergencia-mutatói (GDP) közötti különbségek tendenciájának vizsgálata során – a kiválasztott integrációelméletek prognózisainak megfelelően – az alábbi két feltételes álltást fogalmaztam meg:

H_0 : A regionális integrációkban részt vevő tagállamok közötti gazdasági fejlettségkülönbségek kiegyenlítődnek, azaz a liberális integrációelméleteknek megfelelően gazdasági fejlettségüket kifejező mutatóik *konvergálnak*.

H_1 : A regulációs koncepcióknak megfelelően a H_0 hipotézisnek éppen az ellenkezőjét-, vagyis *divergenciát* tapasztalunk.

A hipotézis-vizsgálatot *hosszú-, illetve közép, és rövidtávon* végeztem. Fontosnak tartom azonban megjegyezni azt, hogy időtartamon nem a közgazdaságtanban, pénzügytanban megszokott kategóriákat használtam. Hosszú távon a vizsgált regionális integrációban mért konvergencia/divergencia tendenciájának intervallumát értettem, közép, és rövid távon az ezzel ellentétes irányú összetartási/széttartási részidőszakokat, tekintet nélkül arra, hogy ezek hány évet ölelnek fel.

Korlátozó feltételek, bevezetésük magyarázata

A hipotézis-vizsgálat folyamán két *korlátozó feltételt* vezettem be, melyek alapján:

1. Egy nemzetgazdaság makrogazdasági fejlettségi színvonala meghatározható a GDP mutatóval.
2. Az idősor és az integráció foka pozitív lineáris kapcsolattal írható le.

Az *1. korlátozó feltétellel* kapcsolatban fontos visszatekinteni a „A konvergencia mérése” című fejezetben kifejtett gondolatmenethez, miszerint a GDP a gazdasági fejlettség mérésére önállóan korlátozottan alkalmas, azonban a pontosabb, úgynevezett nemzeti jövedelmet kifejező potenciális mérőszámok – mindamelllett, hogy pontos összetevőik még nem ismertek – a H_0 , és a H_1 hipotézisek vizsgálatához szükséges időintervallumban nem-, vagy hiányosan állnak rendelkezésre. Mindezekre való figyelemmel a széles körben – csaknem valamennyi vizsgált év, és tagállam tekintetében – hozzáférhető GDP konvergencia mérésére nem tökéletes, de óvatos alkalmazásuk szükségmegoldásképpen respektálható lehet.

Ami a *2. korlátozó feltétel* bevezetését indokolja, fő indítékát abban kell keresnünk, hogy ezáltal technikailag lehetőség nyílik az analitikus trendszámítás helyett a követ kétváltozós *regresszió analízisre*, és *korreláció számításra*, mely során a vizsgált változók tendenciája mellett kapcsolatuk erőssége is mérhető („Kétváltozós összefüggés vizsgálatok” című fejezet).

Felhasznált adatok

„A konvergencia mérése”, és a „Korlátozó feltételek” című fejezetekben megfogalmazott fenntartások mellett, rendelkezésemre álló alábbi adatbázisokban

fellelhető GDP mutatóval – az adatok jobb összehasonlítása érdekében, *egy főre jutó, vásárlóerőparitáson, és rögzített árfolyamon számított GDP-vel* – végeztem számításaimat jelen tanulmányom során:

- 1989-ig: Maddison, A. (2003): *The World Economy: Historical Statistics*. Paris: OECD Development Centre.
- 1990-től: Világbank (2020): *Data Bank – World Development Indicators*. [online] Elérhető: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> (2020.10.06.)

Felhasznált matematikai-statisztikai módszerek

A primer kutatás folyamán az alábbi matematikai-statisztikai módszereket használtam fel, az érintett fejezetekben ismertetett kisebb-nagyobb módosításokkal:

Szóródásvizsgálat

A konvergencia/divergencia statisztikai szempontból nem más, mint a vizsgálatba bevont értékek szórásának – esetünkben a GDP mutatók középértéktől való eltérésük átlagának – változása. Az eredmények jobb összehasonlítása érdekében a szórást nem abszolút számban-, hanem az átlag százalékában (variációs koefficiens) fejeztem ki jelen tanulmányom során.

Kétváltozós összefüggés-vizsgálatok

Amikor a H_0 hipotézis-vizsgálat kapcsán a GDP mutatók variációs koefficiensének időbeni változását (konvergenciáját/divergenciáját) elemeztem, az ilyenkor megszokott analitikus trendszámítás helyett – a már említett 2. korlátozó feltétel bevezetésének köszönhetően – *regresszió analízist*, és *korreláció számítás* alkalmaztam. Erre azért kerülhetett sor mert, a hivatkozott korlátozó feltétel révén feltételezzük, hogy az idősor és az integráció foka pozitív lineáris kapcsolattal írható le, így az idősort értelmezhetjük az integrációt kifejező változók halmazának is, tehát valós oksági viszonyról beszélhetünk közöttük (x tengely), és a vizsgálatba bevont mutató konvergenciája/divergenciája (y tengely) között.

A regressziószámítás folyamán a két változó közötti kapcsolatot leíró függvény vizsgálható, a korreláció számításal a változók közötti kapcsolat erőssége határozható meg. Ennek kifejezésére az úgynevezett *determinációs együttható*, az R^2 szolgál, aminek értéke 0, és 1 között változhat annak függvényében, hogy az x tengelyen ábrázolt független változó hányadrészben (százalékos formában, megadva, hány százalékban) határozza meg az y tengelyen feltüntetett függő

változót. Számításaim során az R^2 értékét együtthatós formában, 4 tizedesjegy pontossággal mértem, és a statisztikában általánosan elfogadott alábbi kategóriákat használtam:

- $R^2 = 0,0000-0,2499$: a két változó között nincsen-, vagy nagyon gyenge a kapcsolat,
 $R^2 = 0,2500-0,4999$: a két változó között gyenge a kapcsolat,
 $R^2 = 0,5000-0,7499$: a két változó között közepesen erős a kapcsolat,
 $R^2 = 0,7500-0,9499$: a két változó között erős a kapcsolat,
 $R^2 = 0,9500-0,9999$: a két változó között erős, közel függvényszerű a kapcsolat,
 $R^2 = 1,0000$: a két változó között függvényszerű a kapcsolat.

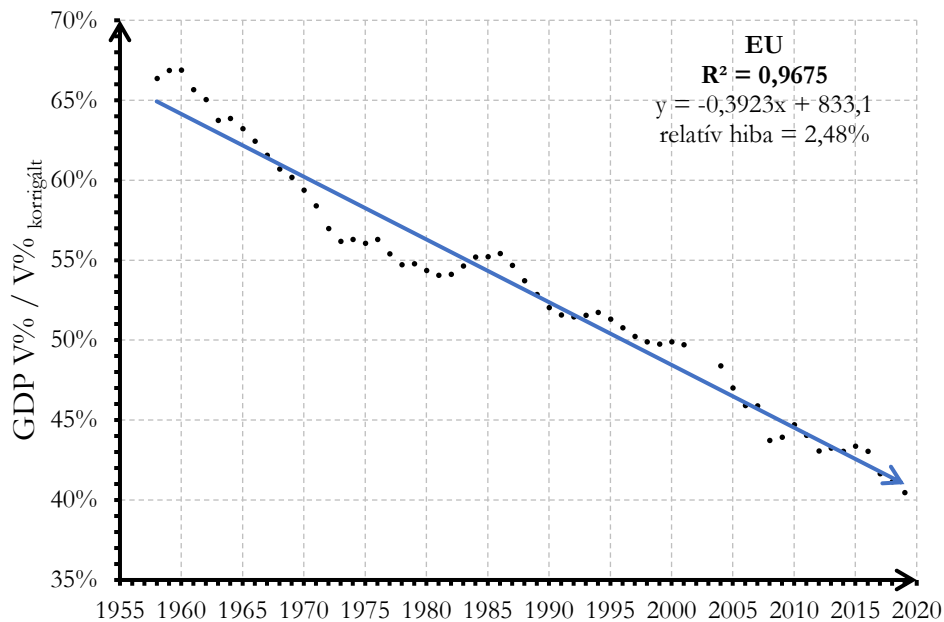
Egyéb kiegészítő módszerek

Az eltérő gazdasági fejlettségű országok csatlakozása miatt bekövetkezett divergencia ugrások torzító hatásainak elkerülése érdekében (a statisztikában megszokott *standardizálás* mellett); illetve a regresszió analízishez-, és korreláció számításához szükséges minimális adatpontokkal (10-15 db) nem rendelkező, azonos tagállamszámú részüszakok felszámolása érdekében *függvénytranszformálást*-, és *idősor korrekciót* végeztem, mely utóbbi során az olyan országokat is bevontam a vizsgálatba, melyek még nem csatlakoztak a közösséghez, csak a vizsgált időszak későbbi időpontjában.

EREDMÉNYEK

Eredmények az EU tükrében

Az EU kapcsán végzett hipotézis-vizsgálat során a fentiekben ismertetett eredményeket torzító divergencia ugrások elkerülése céljából, illetve a regresszió analízishez-, és korreláció számításához szükséges minimális adatpontok biztosítása érdekében, 1958-tól 2003-ig az EU 15 tagállamait- (továbbiakban: EU15), 2004-től 2019-ig az EU28 országait (továbbiakban: EU28) vettem figyelembe – tekintet nélkül arra, hogy az adott nemzet csatlakozott-e már az EU15/EU28 tagállamaihoz, vagy csak a vizsgált időszak későbbi időpontjában fog – illetve a két, 2004-ben megtört függvényszakaszt egy görbévé transzformáltam.

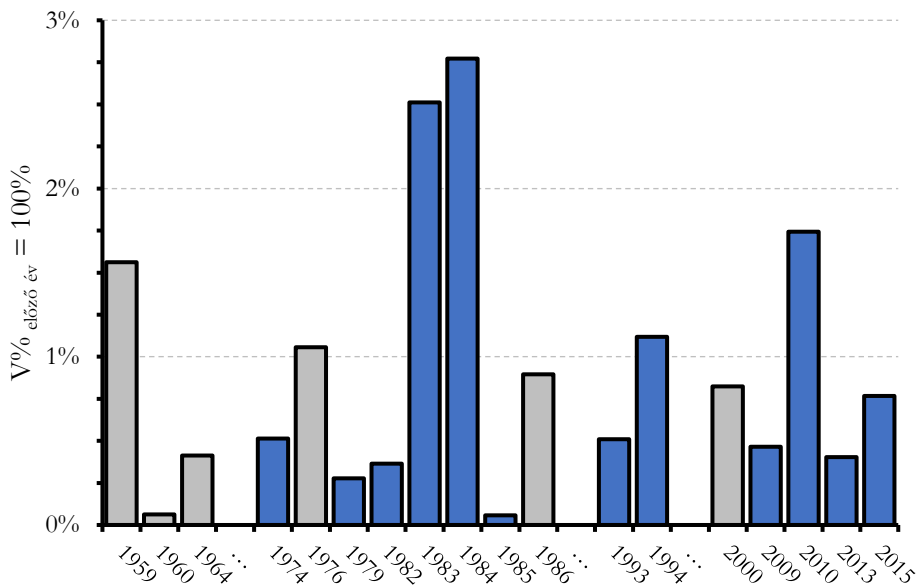


1. ábra. Az EU tagállamai közötti GDP-ben mért gazdasági fejlettségi színvonalkülönbségek alakulása 1958-tól 2019-ig

Forrás: Maddison, 2003:62-65,68-69., Világbank, 2020:e. adatai alapján saját számítás

A végeredményül kapott, és koordináta-rendszerben ábrázolt regressziós függvény (1. ábra) alapján megállapítható, hogy az EU tagállamok közötti gazdasági fejlettségekülönbségek hosszútávon kiegyenlítődték, a gazdasági fejlettségüket kifejező egy főre jutó, vásárlóerőparitáson, és rögzített árfolyamon számított GDP mutatóik konvergáltak a vizsgált időszakban 1958-tól 2019-ig. A determinációs együttható (R^2) értéke *0,9675*, ami *erős, közel függvényszerű* kapcsolatra utal az ábrázolt két változó – esetünkben a regionális integráció, és a tagállamok gazdasági fejlettségi színvonaluk konvergenciája – között. A regressziós függvény relatív hibája, azaz a mért, és számított adatok eltérése 15% alatti, ami elfogadható értékek számít a statisztikában.

Amennyiben tehát elfogadjuk a vizsgálatba bevont adatokat, és alkalmazott módszertant, megalapozottan feltehetjük, hogy a H_0 hipotézis az EU esetében hosszútávon – a liberális integrációelméleteknek megfelelően – igaznak bizonyul.



2. ábra. Az EU tagállamai között GDP-ben mért divergencia ugrások 1958-tól 2019-ig

Forrás: Maddison, 2003:62-65,68-69., Világbank, 2020:e. adatai alapján saját számítás

A képet azonban árnyaltabbá teszi, ha közelebbről is megvizsgáljuk az 1. ábrán bemutatott regressziós függvényhez tartozó egyes adatpontokat. Amennyiben ezekből láncviszonyszámot képezünk – azaz minden egyes értéket, az azt közvetlenül megelőző adat százalékában fejezzük ki – majd leszűrjük azon éveket melyben divergencia volt mérhető, és ezt egy oszlop diagrammon ábrázoljuk (2. ábra) közép-, és rövidtávon látszólagos anomáliákba ütközünk. Az oszlopdiagrammon ugyanis 1959., 1960., 1964., 1974., 1976., 1979., 1982-1986., 1993-1994., 2000., 2009-2010., 2013., és 2015. években divergencia ugrások láthatók az EU integrációs fejlődése során közép-, és rövid távon.

A 2. ábrán kék színnel kiemelt divergencia ugrások azonban figyelemre méltó szinkronban állnak a „Konvergencia, és divergencia a világgazdaságban, és az EU-ban” című fejezetben bemutatott világgazdasági, és regionális recessziós folyamatokkal az alábbiak szerint:

- 1974. év: A bretton woods-i nemzetközi pénzügyi rezsím felbomlása, valamint az első olajárrobbanás.
- 1979-1985. évek: A második olajárrobbanás.

- 1993-1994. évek: A keleti blokk felbomlása, Németország újraegyesítése, a tőkeáramlások előtti akadályok lebontását megelőző spekulatív támadások, a monetáris politikai terén megmutatkozó konfliktusok következtében kialakuló recesszió.
- 2009-2010. évek: A globális pénzügyi válság.
- 2010-2015. évek: Az euroválság.
- 2015. év: A migrációs válság.

Amennyiben tehát elfogadjuk a vizsgálatba bevont adatokat, és alkalmazott módszertant, megalapozottan feltehetjük, hogy a H_1 hipotézis az EU esetében közép-, és rövid távon – a regulációs koncepcióknak megfelelően – igaznak bizonyul.

Eredmények Földünk más szabadkereskedelmi egyezményei kapcsán

A H_0 , és H_1 hipotézis-vizsgálat során hasonló eredményekre juthatunk Földünk kiválasztott további öt szabadkereskedelmi egyezményei kapcsán is (2. táblázat):

2. táblázat. GDP-ben mért hosszútávú konvergencia, és közép/rövidtávú divergencia ugrások alakulása az EU, és a Föld jelentősebb szabadkereskedelmi egyezményei kapcsán

Szabadkereskedelmi egyezmények	Vizsgált időszak	A regionális integráció, és a hosszútávú GDP konvergencia közötti kapcsolat	Közép-, és rövidtávú divergencia ugrások éve
EU	1958-2019.	erős, közel függvényszerű ($R^2=0,9675$)	1959., 1960., 1964., 1974., 1976., 1979., 1982-1986., 1993-1994., 2000., 2009-2010., 2013., 2015.
ASEAN	1992-2019.	erős, közel függvényszerű ($R^2=0,9801$)	1993., 1998., 2010-2011.
MERCOSUR	1991-2019.	erős ($R^2=0,8493$)	1992-1994., 1996-1998., 2003-2007., 2010-2011., 2015.
SACU	1969-2019.	közepesen erős ($R^2=0,7252$)	1971., 1975., 1979., 1981., 1994- 1997., 1999., 2002., 2006-2008., 2010-2011., 2013-2014., 2016-2019.
GCC	1981-2019.	közepesen erős ($R^2=0,7208$)	1989., 1994., 1997., 1999., 2002., 2004., 2006., 2010-2011., 2017- 2019.
NAFTA	1991-2019.	közepesen erős ($R^2=0,6881$)	1994., 1996-1997., 2000., 2006- 2008., 2010-2012., 2016.

Forrás: Maddison, 2003:62-65,68-69,186-187,218,220-222., Világbank, 2020:e. adatai alapján saját számítás

- Az ASEAN esetében a regionális integráció és a tagállamok GDP mutatóinak konvergenciája közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható (R^2) értéke *0,9801*, ami *erős, közel függvényyszerű* kapcsolatra utal a két változó között a vizsgált időszakban 1992-től 2019-ig. Rövid-, és középtávú divergenciát 1993., 1998., 2010-2011. években figyelhattunk meg.
- A MERCOSUR esetében a regionális integráció és a tagállamok GDP mutatóinak konvergenciája közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható (R^2) értéke *0,8493*, ami *erős* kapcsolatra utal a két változó között a vizsgált időszakban 1991-től 2019-ig. Rövid-, és középtávú divergenciát 1992-1994., 1996-1998., 2003-2007., 2010-2011., 2015. években figyelhattunk meg.
- A SACU esetében a regionális integráció és a tagállamok GDP mutatóinak konvergenciája közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható (R^2) értéke *0,7252*, ami *közepesen erős* kapcsolatra utal a két változó között a vizsgált időszakban 1969-től 2019-ig. Rövid-, és középtávú divergenciát 1971., 1975., 1979., 1981., 1994-1997., 1999., 2002., 2006-2008., 2010-2011., 2013-2014., 2016-2019. években figyelhattunk meg.
- A GCC esetében a regionális integráció és a tagállamok GDP mutatóinak konvergenciája közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható (R^2) értéke *0,7208*, ami *közepesen erős* kapcsolatra utal a két változó között a vizsgált időszakban 1981-től 2019-ig. Rövid-, és középtávú divergenciát 1989., 1994., 1997., 1999., 2002., 2004., 2006., 2010-2011., 2017-2019. években figyelhattunk meg.
- A NAFTA esetében a regionális integráció és a tagállamok GDP mutatóinak konvergenciája közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható (R^2) értéke *0,6881*, ami *közepesen erős* kapcsolatra utal a két változó között a vizsgált időszakban 1991-től 2019-ig. Rövid-, és középtávú divergenciát 1994., 1996-1997., 2000., 2006-2008., 2010-2012., 2016. években figyelhattunk meg.

A fent ismertetett szabadkereskedelmi egyezmények GDP mutatóinak variációs koefficienseit leíró regressziós függvények relatív hibái nem haladta meg a statisztikában általánosan elfogadott 15%-os értékhatárt.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Következtetések

A hipotézis-vizsgálat eredményei alapján – a módszertani korlátok szem előtt tartása mellett – tehát feltételezhető, hogy az EU és a kiválasztott további öt szabadkereskedelmi egyezmény integrációs fejlődésében részt vevő tagállamok közötti gazdasági fejlettségkülönbségek:

- *hosszútávon* a liberális integrációelméleteknek megfelelően kiegyenlítődték, azaz a gazdasági fejlettségüket kifejező GDP mutatóik konvergáltak;
- *közép-, és rövid távon* azonban a regulációs koncepcióknak megfelelően ez nem feltétlenül érvényesült, találkozhattunk anomáliákkal, divergenciával (3. táblázat).

3. táblázat. Hipotézis-vizsgálat eredménye

Hipotézis / Időtáv	Hosszútávon	Közép-, és Rövidtávon
H_0 Regionális integráció tagállamai közötti GDP különbségek KONVERGÁLNAK.	IGAZ	HAMIS
H_1 Regionális integráció tagállamai közötti GDP különbségek DIVERGÁLNAK.	HAMIS	IGAZ

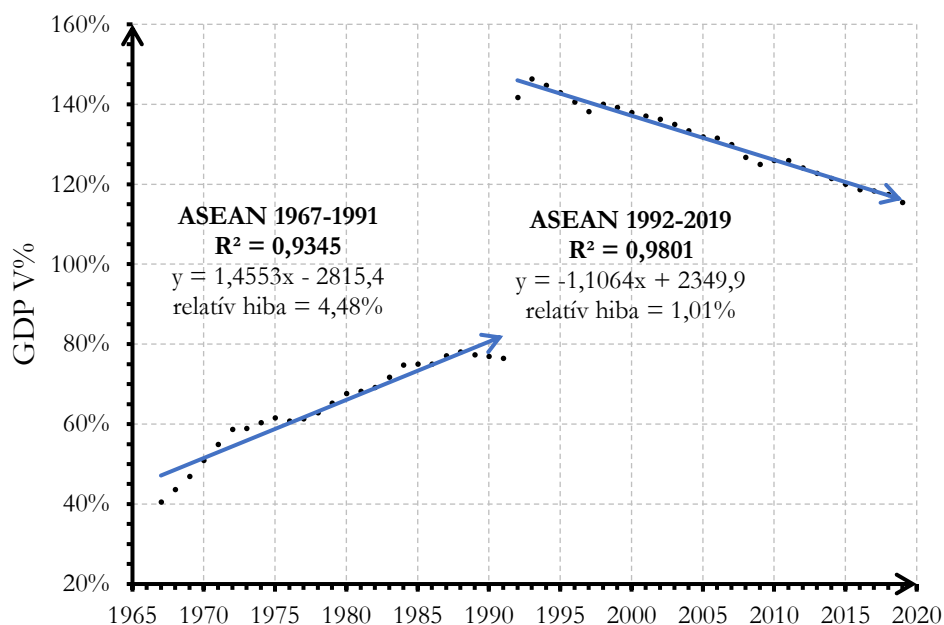
Forrás: Saját hipotézis-vizsgálat eredménye

A hipotézis-vizsgálat eredményeképpen feltárt hosszú-, közép-, és rövidtávú konvergencia/divergencia folyamatok behatóbb tanulmányozása során – az alábbiak szerint – további fontos következtetéseket vonhatunk le a kiemelt regionális integrációk példáján keresztül:

Szabadkereskedelmi egyezményekben résztvevő országok hosszútávú konvergencia-, és az abból kimaradók divergens potenciálja

A hosszú távú konvergencia kapcsán véleményem szerint az *ASEAN esete* külön figyelmet érdemel, azonban az eredmények értékeléséhez mindenképp fontos röviden visszatekinteni történelmére. A szövetség 1967-ben jött létre annak érdekében, hogy megakadályozza a II. világháborút követő dekolonizáció következtében bekövetkező hatalmi vákuumot fenyegető újabb külső erő megjelenését a térségben. (Khoman, 1992:18) A politikai ellentéteknek, és a hidegháborús szembenállásnak következtében azonban a tényleges gazdasági együttműködés motivációja egészen az 1990-es évek elejéig, a kétpólusú világ

felbomlásából eredő hidegháborús-, és nagyhatalmi fenyegetés megszűnéséig hiányzott. E változások hatására 1992-ben a szövetség tagállamai egy ténylegesen működő szabadkereskedelmi terület létrehozásáról határoztak. (Ravenhill, 1995:855)



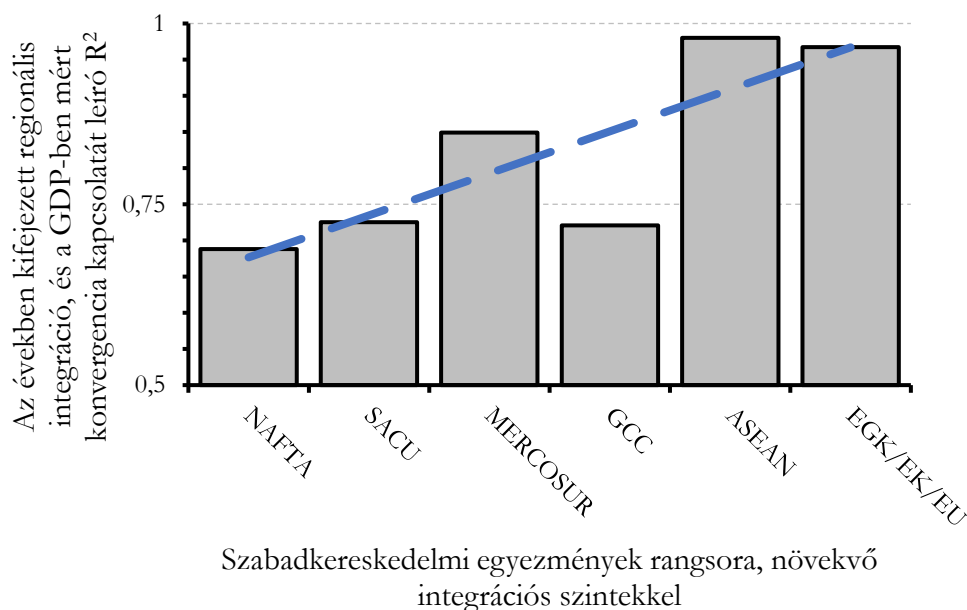
3. ábra. Az ASEAN tagállamai közötti GDP-ben mért gazdasági fejlettségi színvonalkülönbségek alakulása 1967-től 1991-ig a formális-, és 1992-től 2019-ig a tényleges regionális integráció időszakában

Forrás: Maddison, 2003:184-185., Világbank, 2020:e. adatai alapján saját számítás

A fentieknek megfelelően a 3. ábrán jól kivehető egy hosszú távon jelen lévő divergencia az idősor azon részében, amikor a regionális integráció még csak formálisan létezett a szövetség megalakulásától 1998-ig. *A szabadkereskedelmi egyezmény tényleges működésének megkezdésétől* (pontosabban már az azt megelőző néhány évtől) azonban *a hosszútávú divergencia megszűnt*, csak rövid távon tapasztalhattunk szétartásokat, melyek vélhetően az ázsiai pénzügyi válsággal-, és a globális pénzügyi válsággal magyarázhatóak.

Az ASEAN példája tehát véleményem szerint nem csak a hipotézis-vizsgálat eredményeit erősíti, hanem jó kontrasztot is mutat a szabadkereskedelmi egyezményekben résztvevő országok konvergens-, és az abból kimaradók divergens potenciálja között.

A regionális integrációs szint és a hosszútávú konvergencia erőssége közötti pozitív trend



4. ábra. A regionális integráció fejlődési lépcsőfokai, és tagállamai GDP konvergenciája közötti kapcsolat a Föld jelentősebb szabadkereskedelmi egyezményei tükrében

Forrás: Maddison, 2003:62-65,68-69,186-187,218,220-222., Világbank, 2020:e. adatai alapján saját számítás

Amennyiben kitekintésünket továbbra is fenntartjuk több szabadkereskedelmi egyezmény irányában, a H_0 hipotézis-vizsgálat eredményei alapján egy újabb összefüggés is körvonalazódni látszik. Amennyiben az 1. táblázatban, illetve a „Földünk jelentősebb regionális integrációi” című fejezetben ismertetett integrációs szintek alapján rangsort állítunk fel a hat kiválasztott közösség között, és e sorozathoz függő változóként rendeljük a regionális integráció, illetve a konvergencia közötti kapcsolatot leíró determinációs együtthatókat, majd az adatszlopokra – megfelelő számú adat hiányában regressziós függvény helyett – trendvonalat illesztünk (4. ábra), annak görbéje arra enged következtetni, hogy tendenciájukat tekintve *a regionális együttműködések minél magasabb integrációs fejlődési*

lépcsőfokon állnak, annál inkább mérhető tagállamai GDP-ben kifejezett gazdasági fejlettségkülönbségük konvergenciája.

Ez alól az irányvonal alól mindössze az GCC, és az ASEAN tért el kis mértékben $-0,1285$, és $+0,0126$ R^2 érték különbséggel. Míg az előbbi oka vélhetőleg a tagállamok között fennálló éles politikai ellentétekre-, addig az utóbbi – feltételezhetően nem szignifikáns különbség – a statisztikai módszertannak köszönhető hibahatárban keresendő. Az ok-okozati kapcsolatok pontos feltárása azonban jelen tanulmányom kereteit, és célkitűzését meghaladó, további vizsgálatokat igényelnek.

Közép-, és rövid távú divergencia feltételezett okai, és tendenciája

A hipotézis-vizsgálat eredményei kapcsán fontos azt is megemlíteni, hogy közép-, és rövid távon mért *divergencia anomáliák viszonylag jó egyezőséget mutattak a „Szakirodalmi feldolgozás”* című fejezetben ismertetett *világgazdasági, és regionális recessziókkal*. Az ok-okozati kapcsolatok pontos feltárása azonban további kutatást igényelnek.

Álláspontom szerint mindezekből az következik, hogy míg közép-, és rövid távon a regulációs elméletekben megfogalmazott gazdasági egyenlőtlenségek, tökéletlenségek a divergencia irányában hatnak, addig hosszútávon – vélhetőleg piaci automatizmusok-, illetve gazdaságpolitikai döntések eredményeképpen – ezek a különbségek kiegyenlítődnének, ami a liberális koncepcióknak megfelelő konvergenciát eredményez. Ebből kifolyólag *mindkét irányzatnak a létjogosultsága vitathatatlan*, míg a regulációs integrációelméleteknek közép-, és rövid távon-, addig a liberális teóriáknak hosszútávon adnak magyarázatot az integrációs folyamatok gazdasági fejlettségre gyakorolt kiegyenlítő hatásokra (2-3. táblázat).

Javaslatok

A hipotézis-vizsgálat alapján tett megalapozott feltevések-, és következtetések kapcsán – a teljesség igénye nélkül – az alábbi gyakorlati alkalmazásokat-, illetve a téma további művelésére vonatkozó javaslatokat tartom érdemesnek megfontolni:

1. A hosszútávú gazdasági fejlettségkülönbségek regionális integrációk közötti mérését, melynek eredményeképpen nyomon követhetővé válhatna az, hogy a világgazdaság fejlődése a regionalizmusból a globális integráció felé tendál, vagy éppen ellenkezőleg a szabadkereskedelmi egyezmények elszigetelődése, vagy a nemzetállamok megerősödése várható.

2. Közép-, és rövidtávon jelentkező divergencia anomáliák, és a világgazdasági/regionális recessziók ok-okozati kapcsolatuk pontos feltárását, melynek jelentősége a válságokra való alkalmazkodási képesség javításában keresendő, hiszen ennek korlátozott hatékonysága az EU/GMU egyik fő kritikája.
3. Annak vizsgálatát, hogy a közép-, és rövid távon a gazdasági egyenlőtlenségek, tökéletlenségek következtében keletkezett divergencia hosszútávon mennyiben a piaci automatizmusoknak-, és mennyiben a gazdaságpolitikai döntéseknek a következtében egyenlítődik ki. Ennek jelentőségét rövid távon ugyancsak a válságkezelés hatékonyságának növelésében-, hosszú távon a közepes fejlődési csapda vizsgálatának-, és elkerülésének a motivációjában kell keresnünk.
4. A GDP mellett/helyett további mérőszámok bevonását a konvergencia-vizsgálatba, ami nemcsak pontosabb eredményekhez-, hanem a nemzeti vagyoni meghatározásához-, és a közepes jövedelmi/fejlődési csapda elleni hatásos küzdelemhez is közelebb vezethet.
5. További potenciális kutatási irányvonalak meghatározásakor érdemes lehet megfontolni a regionális integrációk jogalkotói-, döntéshozatali struktúrájuk működésének-, illetve a leszakadó országok felzárkóztatásának-, és a már említett közepes jövedelmi/fejlődési csapda elleni küzdelem kérdéseit is.

ÖSSZEFOGLALÁS

Amennyiben tehát elfogadjuk a vizsgálatba bevont adatokat, és alkalmazott módszertant – arra a következtetésre juthatunk, míg közép-, és rövid távon a regulációs elméletekben megfogalmazott gazdasági egyenlőtlenségek, tökéletlenségek a divergencia irányában hatnak (H_1), addig hosszútávon – vélhetőleg piaci automatizmusok-, illetve gazdaságpolitikai döntések eredményeképpen – ezek a különbségek kiegyenlítődnak, ami a liberális koncepcióknak megfelelő konvergenciát eredményez (H_0) az EU-, és jelen tanulmányom során vizsgált további öt (NAFTA, MERCOSUR, ASEAN, GCC, SACU) szabadkereskedelmi egyezmény esetében. Ennek megfelelően tehát a regulációs integrációelméleteknek közép-, és rövid távon-, a liberális teóriáknak hosszútávon lehet létjogosultságuk.

A H_0 hipotézis vizsgálata során egy további összefüggés is körvonalazódni látszik, miszerint: minél magasabb integrációs szinten áll egy regionális együttműködés, annál inkább mérhető a hosszútávú konvergencia.

Álláspontom szerint a liberális-, a regulációs-, és jelen tanulmányomban publikált közvetítő nézőpont konvergenciára vonatkozó ellentétes következtetéseinek okát másfajta módszertani megközelítésükben, szemleletmódjukban kell keresni. Míg az integrációt a liberális irányzat az áru-, és termelési tényező árak kiegyenlítő hatásában-, és a regulációs koncepció az állami beavatkozás és szabályozás nemzetállami szintről közösségi szintre történő részleges áttevődésében látják; addig a magam részéről a gazdasági fejlettséget kifejező mutatók időbeli összetartásuk-, és szétartásuk változását mértem, és elemeztem matematikai-statisztikai módszerekkel.

A fenti eredmények gyakorlati alkalmazásuk – a világ(gazdaság) globális-, és regionális integrációs profiljának detektálásán túl, a gazdaságpolitikai döntések/piaci automatizmusok, és konvergencia/divergencia közötti ok-okozati kapcsolatok további vizsgálatának-, és további makrogazdasági mutatók bevonásának igényét fenntartva – álláspontom szerint a nemzetállamok, és szabadkereskedelmi egyezmények válságokra való alkalmazkodási képességük javítása-, illetve és az úgynevezett közepes jövedelmi/fejlődési csapda elkerülése érdekében lehet megfontolásra érdemes.

Fontos azonban hangsúlyozni, hogy jelen tanulmányom során megállapított téziseket csak akkor tekinthetjük érvényesek, ha elfogadjuk azt, hogy a gazdasági fejlettség méréséhez elegendő csupán egyetlen tényező a GDP időbeni változásának a figyelembevétele (1. számú korlátozó feltétel), melynek feloldása további kutatási irányvonalat (több konvergencia/nemzeti vagyoni-mutató bevonása) jelöl ki.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Arató, K. & Koller, B. (2009): *Európa utazása – Integrációtörténet*. Budapest: Gondolat Kiadó.
2. Arató, K. (2010): *Integráció-elméletek és az Európai Unió szociális párbeszéde*. [online] Elérhető: http://www.kka.hu/Kozossegi_Adattar/DOKUMENT.Nsf/aeb5e4c08ec7c2ce852566f200140bd7/46413e37b572d823c1256cb7003643cf?OpenDocument (2019.07.06.)
3. Ausch, S. (1969): *A KGST-együtműködés helyzete, mechanizmusa, távlatai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
4. Balassa, B. (1961): *The Theory of Economic Integration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
5. Beck, U. (1997): *Was ist Globalisierung?* Frankfurt: Suhrkamp.

6. Benczes, I. (2011): A regionális monetáris integráció néhány elméleti kérdése. In.: Palánkai, T., et al. (2011): *A globális és regionális integráció gazdaságtana*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 174-200.
7. Bilton, T., et al. (1996): *Introductory Sociology*. London: Macmillan.
8. Bóka, É. (2001): *Az európai egység gondolat fejlődéstörténete*. Budapest: Napvilág Kiadó.
9. Cleveland, H. (1965): The Evolution of Rising Responsibility. *International Organization*, 19(3), 828-834. <https://doi.org/10.1017/S0020818300012601>
10. Csáki, Gy. (2006): *A nemzetközi gazdaságtan és a világgazdaságtan alapjai*. Budapest: Napvilág Kiadó.
11. Csáki, Gy. (2017): *Nemzetközi gazdaságtan*. Budapest: Napvilág Kiadó.
12. Csath, M. (2001): *Kiút a globalizációs zsákutcából*. Budapest: Kairosz Kiadó.
13. Csath, M. (2019): *Bevesszük a kanyart? Tudás – érték – jövő*. Budapest: Kairosz Kiadó. <https://doi.org/10.14267/retp2019.04.26>
14. Csath, M. (2021a.): What Is Missing from the EU Sustainable Development Report 2020? *Aspen Review*, [online] 2021(2) Elérhető: <https://www.aspen.review/article/2021/missing-eu-sustainable-development-report-2020/> (2021.08.09.)
15. Csath, M. (2021b.): *Fejlődési csapdaveszély a pandémia után*. Budapest: Kairosz Kiadó.
16. Cséfalvay, Z. (2004): *Globalizáció 1.0*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
17. Dollar, D. (2001): *Globalization, Inequal, and Povertry since 1980*. Washington D.C.: Development Resarch Group, World Bank.
18. Esze, M., et al. (2009): *Integrálódó Európa*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó.
19. Halmai, P. (2014): *Krízis és növekedés az Európai Unióban. Európai modell, strukturális reformok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
20. Held, D., et al. (1999): Global Transformations. *Politics, Economics and Culture. Acta Sociologica* 43(3), 271-273.
21. Hitiris, T. (1995): *Az Európai Unió gazdaságtana*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
22. Inman, R. P., Rubinfeld, D. L. (1997): Rethinking Federalism. *Journal of Economic Perspectives*, 11 (4), 43-64.
23. Inotai, A. (1989): *A működő tőke a világgazdaságban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Kossuth Könyvkiadó.
24. Juhász, J., et al., ed. (1992): *Magyar értelmező kéziszótár 1. kötet*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
25. Kengyel, Á. & Palánkai, T. (2004): A gazdasági integráció fejlődési szakaszai. Az EU-országok makrogazdasági helyzetének alakulása. In: Balhó, A., ed. (2004): *Európai integrációs alapismeretek*. Budapest: Aula Kiadó, pp. 141-176.
26. Khoman, T. (1992): ASEAN: Conception and Evolution. In: Thambipillai, P., ed. (1992): *The ASEAN Reader*. Szingapúr: Institute of Southeast Asian Studies, pp. 17-22.

27. Kutasi, G. (2011): Regionális integrációk elterjedése a világgazdaságban. In.: Palánkai, T., et al. (2011): *A globális és regionális integráció gazdaságtana*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 41-48.
28. Losoncz, M. (2011): *Az Európai Unió Rómától Budapestig*. Tatabánya: Tri-Mester.
29. Maddison, A. (2003): *The World Economy: Historical Statistic*. Paris: OECD Development Centre.
30. Mészáros, Á. (2007): Regionális integrációk a világgazdaságban. In: Blahó, A., et al. (2007): *Világgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 251-279.
31. Myrdal, G. (1972): *Értékek a társadalomtudományokban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
32. Palánkai, T. (2002): Az integrációs folyamatok általános elméletikeretei. In: Balhó, A., ed. (2002): *Világgazdaságtan II*. Budapest: Aula Kiadó, pp. 353-355.
33. Palánkai, T. (2004): *Az európai integráció gazdaságtana*. Budapest: Aula Kiadó.
34. Palánkai, T., et al. (2011): *A globális és regionális integráció gazdaságtana*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
35. Pintér, T. (2017): Az európai integráció – gazdasági és politikai alapú elméleti megközelítések. *Polgári Szemle*, 13(4-6), 341-364. <https://doi.org/10.24307/psz.2017.1225>
36. Puchala, D. J. (1972): Of Blind Men, Elephants and European Integration. *Journal of Common Market Studies*, 10(3) 267-286. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.1972.tb00903.x>
37. Ravenhill, J. & Bernard, M. (1995): Beyond product cycles and flying geese: regionalization, hierarchy, and the industrialization of East Asia. *World Politics*, 47(2), 171-209. <https://doi.org/10.1017/s0043887100016075>
38. Rosamond, B. (2000): *Theories of European Integration*. London: Macmillan Press.
39. Simai, M. (1994): *The future of global governance*. Washington D.C.: United States Institute of Peace Press.
40. Simai, M. (2000): A globalizáció főbb tendenciái és kérdőjelei a XX. század végén. *Tudományos közlemények*, 2000(1), 9-18.
41. Szabó, B. (2020): A technikai-, és az információtechnológia fejlődés globális integrációban betöltött szerepe, és az állami szerepvállalással való közvetett kapcsolata. In: Csaba, Z. & Szabó, A., ed. (2020): *Közös kihívások – egykor és most*. Budapest: Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozat, pp. 229-242. <https://doi.org/10.37372/mrttvpt.2020.1.12>
42. Szijártó, N. (2018): *Az optimális valutaövezet elméletek és a Gazdasági és Monetáris Unió működése*. [egyetemi doktori disszertáció] Budapest: Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem, Elérhető: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/1049/1/Szijarto_Norbert_dhu.pdf (2020.04.21) <https://doi.org/10.14267/phd.2019017>
43. Tóth, J., ed.. (2010): *Világföldrajz*. Budapest: Akadémiai Kiadó. [e-kiadvány, 2016.]

44. Világbank (2020): *Data Bank – World Development Indicators*. [online] Elérhető: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> (2020.10.06.)
45. Wisniewski, A. (2008): *A gazdasági és monetáris uniós csatlakozás makrogazdasági feltételrendszerének vizsgálata a négy visegrádi ország példáján keresztül*. [egyetemi doktori disszertáció] Budapest: Nemzetközi Kapcsolatok Multidiszciplináris Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem, Elérhető: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/376/1/wisniewski_anna.pdf (2020.04.12.)
46. Wolf, M. (2005): *Why Globalization Works*. New Haven: Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/40204315>

ISSN 2630-886X

18  57

BGE



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**A VEZETŐ HATÁSA AZ IRÁNYÍTOTT SZERVEZET
TÚLÉLÉSÉRE – ESETTANULMÁNY A 20. SZÁZADBÓL**

**THE IMPACT OF THE LEADER/CEO ON THE
SURVIVAL OF THE MANAGED ORGANISATION – A
CASE STUDY FROM THE 20TH CENTURY**

KERTÉSZ Gábor

Kulcsszavak: *Horthy Miklós, vezérigazgató, döntés hosszú távú hatása, döntés hatása a szervezetre*

Keywords: *Miklós Horthy; CEO; long-term impact of the decision; impact of the decision on the organization*

JEL kód: *D92*

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.06>

ÖSSZEFOGLALÓ

A tudományos szakirodalomban és a különféle publicisztikákban is rengeteg írást találunk arról, hogy egy-egy történelmi, vagy kortárs politikai vagy gazdasági szervezet valamely vezetőjét valamely tette vagy tettei alapján „hőssé” vagy „átkozottá” nyilvánítsák a „történelem ítélőszéke előtt”. Az itt közölt esettanulmány nem egy ismert vállalatvezetőt, hanem a hazai közéletben máig élesen megosztó politikus, Horthy Miklós példáját elemezi abból a szempontból, hogy tevékenysége az általa vezetett szervezet, a magyar állam számára sikerrel vagy kudarccal végződött-e. A nem „business as usual” helyzetben hozott döntéseit vizsgálom abból a szempontból, hogy azok rövid és hosszú távon segítették vagy veszélyeztették az általa vezetett állam fennmaradási esélyeit. A különleges helyzetben a döntést annak a vezetőnek kell meghoznia akkor és ott, ami utóbb nem biztos, hogy módosítható.

SUMMARY

There are many cases in the scientific literature and in various publications that declare a leader/CEO of a historical or a contemporary political or economic organization a “hero” or “cursed” in front of the “tribunal of history” based on his/her deed(s). This case study analyses the example of Miklós Horthy, not a well-known business leader, but a politician who is still a sharp divider in Hungarian public life, from the point of view of whether his activities were a success or a failure for the organisation he led, for the Hungarian state. I examine his decisions in a non-“business as usual” situation from the aspect if they have helped or jeopardized the chances of survival of the state he led in the short and in the long run. In a special situation the decision must be made by the leader there and then, and is it unsure if this decision can be modified later.

BEVEZETÉS

A tudományos szakirodalomban és a különféle publicisztikákban is rengeteg írást találunk arról, hogy egy-egy történelmi, vagy kortárs szervezet valamely vezetőjét valamely tette vagy tettei alapján „hőssé” vagy „átkozottá” nyilvánították a „történelem ítélőszéke előtt”. Ez az esettanulmány egy a XX. század első felében aktív politikust elemez¹ abból a szempontból, hogy tevékenysége nem az ő, hanem az általa vezetett szervezet, Magyarország számára sikerrel vagy kudarccal

¹ Horthy Miklós (1868-1957) aktív pályafutása a II. világháború végéig tartott. A nürnbergi perekben nem szerepelt vádlotként, csak tanúként idézték be néhány perben az akkor amerikai fogságban lévő Horthyt.

végződött-e. Horthy Miklósról még ma is Közép-Európa jó részén a legtöbb emberben családjából (nagyszülőktől) hozott, emóció-vezérelt vélemény van jelen. Hosszú pályafutásának elemzésére nem vállalkozom, ezzel a történészek az elmúlt bő fél évszázadban könyvtárakat töltöttek meg. Én itt mindössze néhány vezetői „megmozdulását” villantom fel, amelyeknek a történelem tanúsága szerint hosszú távú hatásai lettek a magyar állam, mint nemzetközi közjogi entitás létre és formálódására.

A legtöbb, történelmi perspektívában létező szervezet életében vannak olyan vezetők, akiknek adott történelmi helyzetben a szervezetük számára „életfontosságú” kérdésben kell döntést hozniuk. Ha jól dönt, a szervezet megmarad és az őt követő vezetők azt jobb vagy rosszabb szinten vezetik tovább, a rossz döntés viszont a szervezet megsemmisülését eredményezi. Ebben a tanulmányban azt vizsgálom, hogy egy szervezet „életben maradása” szempontjából a vezető rendkívüli helyzetben hozott döntése a szervezet számára „élet vagy halál” lehet. Ez függetlenül attól, hogy a szervezet számára sikeres döntés után később, akár már egy másik vezető hogyan tudja kijavítani a szervezet „életben maradása” szempontjából hozott fontos döntéssel összefüggésben nem feltétlenül álló, nem „életveszélyes”, de ahogy utóbb kiderült, káros döntéseit (vö.: Antal & Dobák, 2016.).

Egy ember egész életútjáról egy átfogó sommás ítéletet mondani általában nehéz, hiszen minden embernek vannak pozitív és negatív hatású/eredményű tettei. Jogászként ahhoz vagyok „hózzászokva”, hogy konkrét tetteket ítél meg a bíróság. A közbeszédben gyakran megjelenő kérdés különböző történelmi (napjainkban időnként kortárs) szereplők vonatkozásában a „honmentő és/vagy honvesztő” kategóriákban értelmezhető jelen megközelítésünkkel kapcsolatosan, vagyis, hogy a vizsgált személy valamely konkrét cselekedete vagy mulasztása lényeges módon hozzájárult-e Magyarország államiságának megmentéséhez és/vagy elvesztéséhez. Azt sem szabad elfelejteni, hogy egyazon személy életútja különböző pontjain akár mindkettőt is megvalósíthatja. Az alapkérdés, hogy mikor eredményes egy vezető a szervezete számára (Antal & Dobák, 2016.)? Azért elemzem ebből a szempontból Horthy Miklós esettanulmányát, mert időben közeli, és Közép-Európában – gyakran családi történetek révén – talán nincs ember, aki ne ismerné, és nagyszülői mesék alapján ne lenne róla határozott pozitív vagy negatív véleménye². Ez az írás nem „elítélő vagy felmentő” ítéletet akar mondani,

² Az se ritka eset, hogy a két nagyszülőpár egymással éles ellentétben lévő értékelést mesél az unokának az általuk 1920-1945 között megélt eseményekről, de ennek pszichológiai és szociopszichológiai elemzése nem ennek az írásnak a tárgya.

mindössze néhány döntését elemzi abból a szempontból, hogy az segítette vagy gátolta Magyarország, mint szuverén nemzetközi közjogi entitás létezését. Az azóta eltelt időben főleg Magyarországon, de időnként, kisebb intenzitással, a vele szomszédos – és a vizsgált történelmi eseményekben ugyancsak érintett – államokban még nem jutott nyugvópontra az a – sokszor átpolitizált – vita, hogy Horthy Magyarország számára „honmentő” vagy „honvesztő” vezető volt-e.

ELMÉLETI ALAPOK AZ ESETPÉLDA ELŐTT

A kiválasztás folyamatát és annak elméleti és gyakorlati-praktikus kérdéseivel a HR szakterület foglalkozik. A legtöbb esetben a munkaerő-felvétellel foglalkozó szakemberek általában abból a ki nem mondott premisszából indulnak ki, hogy a keresett új kollégának pozíciójában „business as usual” helyzetben és környezetben kell dolgoznia. Ez a munkaerő-keresési alapállás az esetek és a munkakörök döntő részében megfelelő is, hiszen a legtöbb munkatársnak (függetlenül attól, hogy tevékenységét a cég érdekében milyen jogviszony keretében végzi) munkavégzése során nem merül fel olyan helyzet, amit nem lehetne biztonsággal megoldani a tanult, begyakorolt „régibevált rutinok” alapján (Antal & Dobák, 2016.).

Vannak azonban olyan munkakörök, szakmák, amelyeknél a tevékenység jellegéből fakadóan nincs lehetőség arra, hogy az illető maradéktalanul ráhagyatkozzon a „régirutinokra”, mivel a tevékenység jellegéből fakadóan gyakran merülnek fel teljesen újszerű helyzetek, amiket az adott terület általánosan elfogadott alapelveiből kiindulva kell egyedi módon, egyénileg megoldania. Az ilyen jellegű végrehajtó munkakörök száma napjainkban talán úgy gondoljuk, hogy folyamatosan és nagymértékben csökken főleg az automatizálás, digitalizáció és a mesterséges intelligencia fejlődése révén, de ma is számos olyan munkakör van, ahol gyakran, vagy akár nap mint nap új helyzetet kell megoldania az illetőnek. A végrehajtói jellegű munkaköröket elhagyva a középvezetői posztokon enyhe emelkedést látunk, de igazán a felsővezetőknél tapasztaljuk, hogy kiugróan megemelkedik az olyan helyzetek száma, amiket nem lehet a cég számára hatékonyan a „tankönyvszerű” business as usual módszerekkel megoldani, mert ezek a tanult módszerek ilyen helyzetben a cég kárát, esetleg megsemmisülését okozzák, függetlenül attól, hogy hétköznapi helyzetben hatékonyak.

A toborzási HR szakemberek a kiválasztási folyamat során minden munkakör esetében felmérik a potenciális kolléga-jelöltet, nemcsak addigi szakmai pályafutását eddigi munkaköreinek kronologikus felsorolásával, hanem az ott

megoldott jelentősebb feladatok, kihívások a jelölt általi felidézése is fontos információkat ad, mit tekintett kihívásnak, sablonos vagy ritka a helyzet és az általa alkalmazott megoldás ugyancsak fontos információt ad, hogy hagyományos vagy újszerű módon oldotta meg a kérdést. Felsővezetői kiválasztásnál ugyanennek a kérdésnek van/lehet egy további aspektusa is: a jelölt, hogy tudja eldönteni, hogy a kérdés mennyire a hagyományos interjúkérdés vagy (főleg hasonló szegmensben dolgozók esetében) ennek a kérdésnek az „örve alatt” próbál bizalmas információkat szerezni egy piaci versenytársról. Sok esetben ezért az „erre a kérdésre adatvédelmi okokból nem válaszolhatok” a mind HR mind GDPR szempontból a helyes válasz, ha nincs mód/lehetőség a kérdéses kihívás és/vagy az alkalmazott megoldás megfelelő anonimizálására³. Ebből a „tesztkérdésből” a kiválasztást végző értékelni tudja, hogy a jelölt lojalitására és diszkréciójára mennyire lehet számítani nemcsak általános helyzetekben, hanem számára személyesen fontos helyzetben mit sorol előre.

Főleg (felső)vezetői kiválasztásnál merül fel az igény a megrendelő részéről a jelölt „stressz-teszt” alá vetésének annak érdekében, hogy a kiválasztás során benyomást szerezzenek arról, hogy váratlan, kihívással járó, stresszes helyzetben hogyan dönt, mit tekint megvédendő értéknek a jelölt. Természetesen még a legalaposabban kidolgozott stressz-teszt sem tudja teljes bizonyossággal előre vetíteni, hogy „éles válsághelyzetben” milyen döntést fog hozni vezetőként a jelölt, de a teszt megfelelő pszichológiai kidolgozása és a megoldás elemzése magas valószínűséget tud arra adni, hogy fogja kezelni a jelölt az esetlegesen felmerülő extrém, rá vagy a cégre/szervezetre veszélyes helyzeteket (Gutmann, 2021.).

Utólag esetpéldaként tudjuk a példákat bármilyen szempontból elemezni, de azt nem szabad elfelejteni, hogy az aktuális helyzetben „akkor és ott” a vezetőnek kell a döntést meghozni és sok esetben a nem-döntés is döntés és neki vagy utódának ebből a helyzetből kell kiindulni a továbblépésre. A döntés elemzésekor vizsgálhatjuk a döntés előtt rendelkezésére álló információk, adatok mennyiségét, komplexitását, helyállóságát. Az esettanulmány tankönyvszerű elemzésében felvethetjük az esetleges más döntési opciók valószínűsíthető következményeit, ez az oktatásban segíthet is a következő generációnak, de nem szabad elfelejteni,

³ anonimizálás: a magyar bírósági gyakorlat a jelentős, a gyakorlatot előre vivő jogesetek tényállását és a jogerős bírói döntés lényegét oly módon teszi közzé a Bírósági Határozatok Tára című időszaki kiadványban, hogy az ügy szereplői lehetőség szerint ne legyenek személy szerint beazonosíthatóak. Számos külföldi jogrendszerben az ügy szereplőit nem anonimizálja, sőt több rendszerben nem ügyiratszám, hanem az ügyfél neve alapján hivatkoznak az adott ügyre.

hogy a döntést mindig az adott poszton lévő embernek a rendelkezésére álló adatok alapján saját szakmai és pszichés döntéseként kell meghoznia.

A mai munkaerő-piaci gyakorlatban elég ritkának tekinthető, hogy egy munkavállaló, főleg felsővezetői poszton évtizedekig megmarad. Általános evidenciaként tekintünk arra a pszichológia által is ismert tényre, hogy az évek során, általában „szép lassan” a felnőtt emberek értékrendje, prioritási sorrendje is megváltozik. Mivel világszerte is ritkán találkozunk olyan helyzettel, hogy egy felsővezető évtizedes business as usual gyakorlat után találja szembe magát hirtelen extrém helyzettel, talán ezért sem alakult ki annak se tudományos, se gyakorlati megalapozása, hogy hány évenként lenne érdemes a felsővezetőket ennek, a kiválasztásuknál jellemzően alkalmazott stressz tesztnak ismételtén alávetni.

Az alább elemzett esettanulmányban szereplő felsővezető kinevezése után szinte azonnal ilyen extrém stresszhelyzetbe került, majd folyamatosan pozíciójában maradván, bő két évtized múlva került szembe újra, a szervezet létét alapjaiban befolyásoló extrém helyzettel.

RELEVÁNS PÁLYÁJA RÖVIDEN

A büntető igazságszolgáltatás első lépésként röviden fel szokta mérni a terhelt személyi körülményeit, amik motivációt jelenthettek a vád tárgyává tett cselekményhez. Horthy Miklós magyar nemzetiségű magyar nemesi családban született az Osztrák-Magyar Monarchia területén. A császári és királyi haditengerészet akadémiaját végezte el. Flottatiszti karrierje ritka gyorsasággal emelkedett, 39 éves korára a császár haditengerészeti szárnysegédje lett. A világháború alatt visszakerült a flottához, ahol kötelékével áttörte az otrantói tengeri blokádot⁴. Már tengernagyként, de több rangidős tengernagyot megelőzve 1918. februárjában a flotta főparancsnokává nevezték ki, így a háború végén a Koronatanács döntése alapján ő adta át a flottát a győztes hatalmak által erre kijelölt Délszláv Nemzeti Tanácsnak 1918. októberében. A Tanácsköztársaság idején 1919. májusban Szegeden elfogadta az ellenforradalmi kormány hadügyminiszteri posztját. Az ellenforradalmi kormányhoz hű csapatok élén 1919. novemberben bevonult Budapestre. A Tanácsköztársaság bukása után a

⁴ Otrantói áttörés (1917) A stratégiai cél az volt, hogy hajói szabad utat kapjanak az Adriai tengerről a Földközi tengerre. Annak vizsgálata, hogy az elért eredményeket hogyan használták, nem tárgya ennek a tanulmánynak.

Nemzetgyűlés az 1920:1. tc. szabályai alapján 1920. márciusban 131:10 arányban kormányzóvá választotta, amely posztról haláláig nem mondott le, magát Magyarország legitím – emigrációba kényszerült – kormányzójának tartotta, ebbéli minőségben küldött leveleket különböző államoknak (Turbucz, 2020).

AZ ELSŐ KÉRDÉS: „HONMENTŐ” VOLT-E?

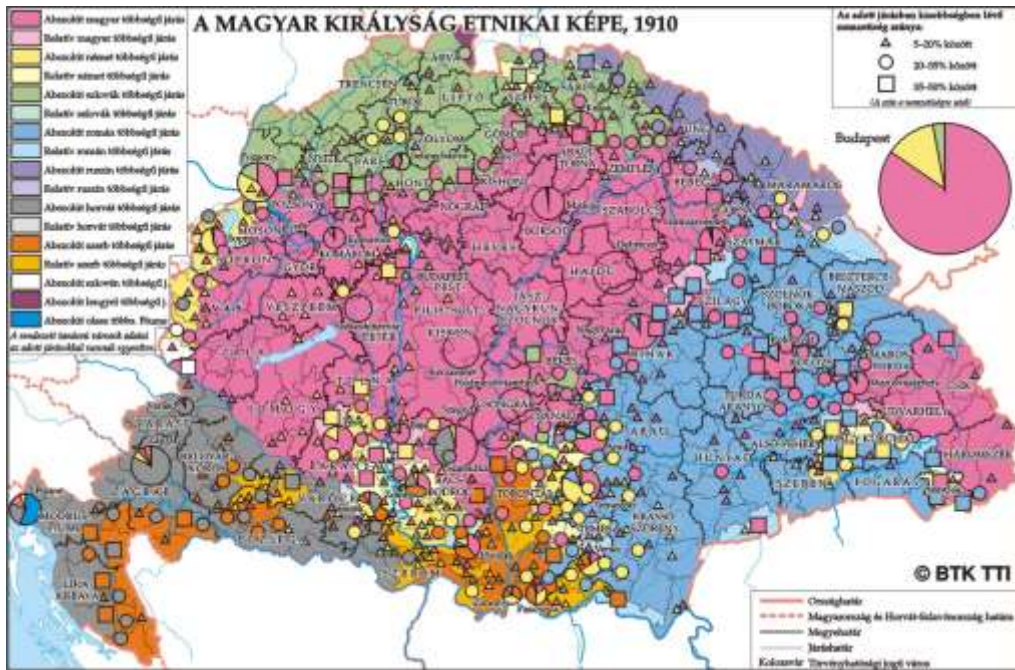
A kérdés elsődlegesen felveti annak tisztázását, mit értünk „hon” alatt, aminek „megmentését” vagy „vesztését” vetik fel tetteként. A szakirodalom egybehangozóan állítja, hogy a XIX. sz-tól alakultak ki a „nemzeti, nemzetiségi” identitások Európában és megjelentek azok az igények minden nemzetiség részéről, hogy saját nemzetállamuk legyen. A Monarchia által saját területén végzett népszámlálások egyértelműen bizonyítják az államalakulat soknemzetiségű voltát (KSH, 1912). Az utolsó, 1910-es adatok szerint a magyar népesség aránya 54% volt, amibe beleszámított az önálló tartomány Horvátország⁵, ahol a horvát nemzetiség aránya 82% volt (KSH, 1912). Számos bizonyíték áll rendelkezésre arra vonatkozóan is, hogy ezen nemzeti közösségek egy része önszerveződő módon politikai akaratot nyilvánított ki az önálló államiság iránt, azonban a meghatározó erővel rendelkező politikai aktorok elutasították a dualista monarchia többpólusúvá alakítására vonatkozó igényeket. Államjogi szempontból Horthy az Osztrák Magyar Monarchia katonája (haditengerésze) volt. Amíg ez az államalakulat létezett, esküjét híven megtartotta; sem „személyi lapja”, sem a történelem nem tud olyan esetről, amikor ezt az esküjét megszegte volna.

Államjogi-alkotmányjogi oldalról nézve számos államalakulat létezett összefogva a Magyar Szentkorona fősege alatt (vö. magyar középcímer⁶), amelyek egy adott történelmi korban rendelkeztek – mai fogalmaink szerint – szuverén államisággal, de egy másik, ezt követő időpontban közjogi rendszerük „összefonódott” a Magyar Királysággal, függetlenül attól, hogy ezt kimondó vagy megállapító jogi dokumentum áll-e rendelkezésre, vagy csak a szokásjog alakította ki a kapcsolatot. Magyarországnak Ausztriával hasonló jellegű „összefonódása” nem volt, a Monarchia közjogi létrejötte ilyen kapcsolatot jogilag nem hozott létre, csak a

⁵ Magyarország és Horvátország 1091-től az I. világháború végéig perszónálunióban voltak.

⁶ A Magyar Királyság középcímerében a „Szent Korona Országainak” a címerei szerepeltek, amelyek az I. világháború végéig közjogilag Magyarország tartományai voltak: Horvátország, Erdély, Dalmácia, Szlavónia, Fiume

„perszonálunió”⁷ régóta ismert formáját írta le modern közjogi fogalmakkal. Jogi szempontból a „honmentő” és a „honvesztő” kifejezés ezért csak a Magyar Királyság vagy A Szent Korona Országai vonatkozásában értelmezhető. A kutatók azt már többször leírták, hogy a győztes hatalmak abban már a Tanácsköztársaság kikiáltása előtt stratégiai döntést hoztak, hogy a Monarchiát feldarabolják és az utódállamok területéről is „nagyjából” megállapodtak.



1. ábra. A Magyar Királyság etnikai térképe, 1910.

Ha a világháború előtti népszámlálások nemzetiségi adatait nézzük, azt látjuk, hogy a végleges határok „nagyjából” igazodnak a nemzetiségi tömbökhöz, bár minden szomszédos országhoz került határ-menti „színmagyar” terület, aminek indokát talán legjobban a katonai térképeken lehet megtalálni.

Ha ránézünk az 1. ábrára, az 1910-es adatok szerinti abszolút és relatív többségű magyar járások egy, a mai/trianoni határokhoz hasonló alakú, de annál valamivel nagyobb területű területet jelölnek magyar többségűnek. Itt is jól látszik, hogy a székelyföldi abszolút magyar többségű „exklávé” és az ország magyar lakta zöm

⁷ Perszonálunió: két vagy több független állam nemzetközi közjogi uniója, amit az azonos uralkodó személye kapcsol össze, alkotmányjogi önállóságuk nem sérül. Mai példa a perszonálunióra Anglia és Skócia Egyesült Királysága.

tömbje között egész Erdélyben román többségű területek vannak, amin keresztül legfeljebb a relatív magyar többségű városok vonala jelent „korridor”. A „nacionalizmus” és a „nemzeti önrendelkezés” a politikai marketingben nagyon hatásos hívószavak, de a hatalmi politikai tervezéseknél a geostratégiai érdek sokkal fontosabb a döntéshozóknak.

Az I. világháború lezárulásakor a Párizs környéki békék elkészítésekor a győztes nagyhatalmak elsődleges célja olyan határok kialakítása, ami lehetetlenné teszi a „német veszély” megismétlődését. Ehhez pedig egyik szükséges lépésnek az Osztrák-Magyar Monarchia nemzetállamokra való szétdarabolását látták, a határok meghúzásakor a nemzetiségi elrendeződést is figyelembe vették, mint egy tényezőt.

Sokszor hallani, hogy a határ levágta a vasúthálózat körgyűrűjét és ezért lett Magyarországnak Budapest központú vasúthálózata. Az I. világháború végén a vasút volt az egyetlen, nagy áru – és ember – tömeg gyors célba juttatására képes logisztikai hálózat. Ezt a szerepet a XIX. század második felétől érte el és az aszfalt borítású közúthálózat két világháború közti kiépüléséig nem is volt érdemi versenytársa. Ennek a hálózatnak a kiépítése hatalmas erőforrást igényelt (mint ma is), de a logisztikailag jól megtervezett hálózat jelentősen segítette az ország gazdasági fejlődését. Az, hogy az új határok fontos fővonalakat vágtak le a vasúthálózatról tény, viszont nem szabad elfelejteni, hogy Magyarország a vesztesek, míg szomszédjai a győztesek oldalán ültek a konferencián és a vasúti gerincvonalak kiépítése nagyon drága és hosszú munka lett volna számukra, ami az új államok gazdasági és politikai megerősödését gátolta vagy késleltette volna. A Monarchia alapvetően szárazföldi állam volt, marginális stratégiai jelentőségű hadiflottával, ennek főparancsnoka az udvari, politikai életben nem volt a legfontosabb szereplők között, akik a világháborús összeomlás után jelentőségüket el is veszítették. Ilyen szempontból Horthynak jelentős személyes presztízst adott főparancsnoki rangja és győztes admirálsi hírneve, hiszen nevéhez csak győzelem, jelentős vereség viszont nem kapcsolódott. Ebben a helyzetben az ország felszabadítására készülő hadsereg főparancsnoki posztjára tökéletes figura volt, függetlenül attól, hogy a szárazföldi hadviselés taktikai és stratégiai kérdéseire mennyire értett, hiszen olyan alak volt, aki „a régi szép időkben” az egyik fegyvernemet vezette és győzelmet is aratott. Személye így jelentős toborzó erőt és lelkesítést jelentett a seregnek, amit személyes megjelenéseivel, felvonulásával jól ki tudott használni.

A történelemben nincsen „mi lett volna ha” opció, de a stratégiai tervezésnél és annak oktatásánál is röviden át szoktuk tekinteni, hogy mi a másik variáció

valószínű hatása. A Tanácsköztársaság hosszú távú stabilizálódásának (fennmaradásának) deklarált kommunista ideológiája miatt 0% volt az esélye a Nemzeti Hadsereg támadásától függetlenül is, hiszen az ideológiai ellentét miatt előbb-utóbb intervenciós haderő lépett volna fel, ha a szomszédos utódállamok maguk nem tudják megsemmisíteni (vö. Oroszország példáját a kommunista hatalom elleni nemzetközi katonai fellépésre, függetlenül annak az intervenciónak a vereségétől). Innen nézve a magyar államiság létezésének megmaradásához hozzájárult, hiszen, ha a Tanácsköztársaságot az utódállamok győzik le, a területet azok között osztják el. Ebből a nézőpontból a magyar államiság megmaradásának egyik – jelentős, de korántsem kizárólagos⁸ – szereplője volt Horthy Miklós.

Kapcsolódik alapkérdésünkhöz Habsburg IV. Károly király visszatéréseinek megakadályozása is (a kérdés általában az „áruló-e” vonatkozásban vetődik fel). Az előbb láttuk, hogy felesküdött az uralkodóra és egy ideig közvetlen közletről szolgálta (az előző, jogelőd uralkodót). Kormányzóként a Magyar Királyság kormányzója⁹ volt, amely titulus per definitum az uralkodó távollétéig, akadályoztatásáig tart. Mégis, amikor a koronás király vissza kívánt térni országába és átvenni uralkodói jogköreit, ezt 1921-ben két alkalommal is katonai erővel akadályozta meg. Szigorúan csak jogi oldalról nézve egyértelmű, hogy a jogszerű államfő¹⁰ jogkörei visszavételének megakadályozása a legsúlyosabb államellenes bűncselekményeket valósítja meg; azonban az adott helyen és időben ennek megvalósulása minden valószínűség szerint mind a környező államok, mind az antant hatalmak oldaláról katonai intervenciót vont volna maga után, mivel a győztes hatalmak számára elfogadhatatlan volt egy Habsburg vagy Hohenzollern (német császári ház neve) uralkodó bármely, az érdekszférájukba tartozó ország élén. A kérdéshez talán máshogy álltak volna a gazdasági világválság után, de akkor a kérdés Magyarországon már nem volt aktuális. Ezért a történelmi adatok összessége alapján igazat adhatunk Doblhoff Lillynek, aki kortárs magyarországi arisztokrataként úgy látta, hogy Horthy mérte fel helyesen a helyzetet, amikor megakadályozta IV. Károly visszatérését (Doblhoff, 1938), hiszen neki kormányzóként elsősorban Magyarország, és csak másodsorban az uralkodó iránt kellett hűségese lennie. Ezt a döntési irányt vitte tovább közjogi formában a Habsburg-ház trónfosztását (a történelem folyamán immár harmadszor) kimondó

⁸ Jelen cikknek nem célja belemenni abba a kérdésbe, hogy Horthyn kívül még személy szerint kiknek és milyen mértékű, esetleg meghatározó szerepe volt a Tanácsköztársaság után az önálló magyar államiság megteremtésében.

⁹ Kormányzó: az uralkodó akadályoztatása, távolléte, kiskorúsága esetén az uralkodót teljes jogkörrel helyettesítő személy, aki *valamennyi* uralkodói döntést meghozhat.

¹⁰ Jelen esetben a törvényes király.

1921:47. tc. a második visszatérési kísérlet után. A két korábbi hasonló tartalmú törvényt követve, a trónfosztás kimondásán túl deklarálja a királyság, mint államforma fennmaradását, de a „...királyi szék betöltését későbbi időre halasztja...” (1921:47.tc.3§). Az aktuális helyzetben az Országgyűlés felelősségteljes döntést hozott, hiszen valamennyi szomszéd ország számra casus belli lett volna IV. Károly visszatérése a trónra, hiszen mindegyik állam területének (vagy legalább egy részének) a világháború végéig uralkodója volt. Ezek alapján úgy vélem, kimondhatjuk, hogy a Tanácsköztársaság bukása után az önálló magyar közjogi alakulat megteremtésében/újraélesztésében és IV. Károly visszatérésének megakadályozásában végzett munkájával nagyban hozzájárult az önálló magyar államiság ismételt létrejöttéhez. Ebben a munkában sok támogatója volt, de főparancsnokként személyében ő felelt a vállalkozás sikeréért vagy kudarcáért.

A MÁSIK KÉRDÉS: „HONVESZTŐ” VOLT-E?

Itt először ugyancsak a fogalom tartalmát szükséges meghatározni, hiszen Horthy kormányzósága alatt és azóta a mai napig is folyamatosan létezett a közjogi és nemzetközi jogilag önálló, független magyar állam (különböző államformában, nemzetközi kapcsolatrendszerben, de az állami szuverenitás megkérdőjelezésére nem került sor). Ezért a „honvesztés” fogalmát csak akként lehet értelmezni, hogy vesztített az államterületből, illetve „alárendelt szövetségesi¹¹” helyzetbe került-e. Kormányzóként a magyar alkotmányos rendszerben a mozgáster, – mai példával élve – nagyobb volt, mint a mai magyar köztársasági elnöké, de kisebb, mint a francia elnöké. Külpolitikai lépései – gyakran nem a Koronatanács ülése, hanem informális egyeztetések alapján – összhangban voltak a kormány politikájával mind kül-, mind belpolitikai téren. A döntésekhez, sikerekhez „jó marketingarc” volt, ha valamely döntéssel nem értett egyet, azt általában nem hozta nagy nyilvánosságra. Tengerészként azt „szokta meg”, hogy kapitányként az irányt kell kijelölnie és annak a tartására figyelni, az egyes (rész) kérdések kezelése a tisztjei

¹¹ Alárendelt szövetséges (Subsidiary alliance): A fogalom eredetileg a Brit Birodalom India politikájában alakult ki. Ennek értelmében az Angol Kelet-Indiai Társaság szerződik a helyi uralkodóval, aki elfogadja, hogy szövetségese 1) katonái állomásoznak területén 2) tetszőleges címmel felruházott, de pragmatikusan nézve tényleges helytartót nevez ki országába, aki az uralkodó jogkörét korlátozza 3) engedélye nélkül nem köthet szövetséget és nem viselhet hadat 4) hoz kötelező ítéletet (ugyancsak alárendelt szövetséges) szomszédjaival felmerülő vitáiban 5) számít számára a legfőbb autoritásnak. A definíció szerinti további két feltétel a két világháború közti Európában nem értelmezhető. (Ingram, 1995)

feladata. Ebből a felfogásból egyértelműen következik, hogy miért nem lépett fel kormányzói jogkörével az 1920-as és 1930-as „békeévekben” olyan esetekben, amikor egyes csoportok jelezték a gazdasági vagy etnikai politikai problémát, ő viszont nem foglalkozott azokkal. A „német orientáció” a kormány és nem az ő politikájának az eredménye, ami a két bécsi döntéshez vezetett, melynek révén ő „be tudott lovagolni” a „visszacsatolt/visszaszerzett” területekre. Azt sokan, sok helyen megírták, hogy a bécsi döntések¹² mennyire determinálták onnantól kezdve a „német-csatlós” vagy „alárendelt szövetséges” státuszt, és így a hadüzeneteket is, ezért itt csak annyit említek meg, hogy Ingram (1995) definíciója alapján a bécsi döntések után már nem volt reális esély¹³ a német érdekszféra elhagyására. Az ország német külpolitikai orientációját elsődlegesen a külügyminiszter alakította, a kormányzó önálló külpolitikát nem folytatott a kormány legalább informális jóváhagyása nélkül.

A „honvesztés” kérdése először a német megszállás vonatkozásában merül fel. A rendelkezésre álló források szerint a politikai és katonai vezetés (nem csak a kormányzó) kapott információkat a várható német megszállásról, de nem készült ez ellen védekezési terv. Humanitárius oldalról nézve nagyon valószínű, hogy a fegyveres erők szervezett ellenállása az ország megszállását nem gátolta volna meg, viszont sok – köztük polgári – áldozattal járt volna. Jogilag nézve a helyzetet, de facto megszállás alá került az ország, viszont, de jure továbbra is hivatalban maradt a Magyar Királyság valamennyi tisztviselője, akik munkájukat továbbra is ellátták a vonatkozó magyar törvények szerint, legfeljebb a megszálló erőktől érkező, akár szóbeli parancs felülírta a teljes magyar jogforrási hierarchiát.

A megszállás előtti napon németországi találkozásán Horthy az „elé tett papírt” nem írta alá, amiben „elismerte volna”, hogy az „ő kérésére” érkeztek az országba a német csapatok. Ez azért volt jogilag nagyon fontos lépés a részéről, mivel így nem lehetett jogilag legitimnek tekinteni a stratégiai pontokat megszálló német alakulatokat. A helyzet egyértelmű jogi tisztázásához kétségtelenül szükség lett volna a kormányzó és a kormány lemondására, vagy annak kinyilvánítására, hogy hatalmukat elvesztették; tevékenységüket (esetleg belső) emigrációban folytatják.

¹² I. Bécsi Döntés 1938: Magyarország megkap Szlovákiától 11.927 km² határ menti területet, amelynek lakossága az 1930-as népszámlálás szerint 59%-ban magyar nemzetiségű.

II. Bécsi Döntés 1940: Magyarország megkap Romániától 43.492 km² területet, amelynek lakossága az 1940-es népszámlálás szerint 54% magyar, akik jelentős része Székelyföldön él, ami közel 100% magyar, de a világháború utáni magyar-román határtól több mint 100 km távolságra van.

¹³ Az I. Bécsi Döntésnél a döntőbírói közreműködést Franciaország és Anglia „érdektelenségre” hivatkozva utasította vissza, a II. Bécsi Döntés idején pedig már beállt a hadiállapot.

Kállay kormányfő a török követségre menekült, Horthy viszont – hajóskapitány énképéből konzekvensen következően – maradt, „nem hagyta el a süllyedő hajót”. Mivel Horthy a helyén maradt és új kormányt nevezett ki, Kállayéknak nem volt lehetősége „emigráns kormányként” működni.

A „mi lett volna ha” történelmietlen spekuláció, de vezetés-szervezési oldalról talán érdemes röviden megnézni, lett volna-e esély más befejezésre, ha a miniszterelnökkel együtt elmenekül? Hadban állt az ország valamennyi nyugati szövetséges hatalommal, jelentős magyar katonai erők harcoltak a keleti hadszíntéren. Egy „elmenekült” kormányzó harcérintkezés beszüntetését előíró hadparancsát minden valószínűség szerint sokkal kisebb számban hajtották volna végre, mint amit a „kiugrási kísérletkor” hivatalban lévőként adott ki. A szövetséges hatalmak talán befogadták volna őket, mint emigráns kormányzót és miniszterelnököt, de a háború utáni békerendszerben kiemelkedően jó diplomáciával és erős támogatókkal is legfeljebb talán az I. Bécsi Döntés hatályban tartását lehetett volna elérni, ugyanúgy a szovjet tömbön belül. A II. világháborúban ez volt az utolsó pont, amikor döntésével esélye lett volna valamennyit talán javítani az ország hosszú távú kilátásain. Azért hangsúlyozom itt a talán és az esély szavakat, mert az esetleges másik döntésből sem következik a remélt pozitív következmény, csak 0%-nál nagyobb esélyt teremtett volna meg rá. A vezetés-szervezés tudománya arra tanítja a vezetőt, hogy előre vizsgálja meg az egyes lehetőségek következményeit és tegyen a legoptimálisabb bekövetkezési valószínűségének növeléséért (Antal & Dobák, 216.).

A második „honvesztési” kérdés a világháborús német szövetségből való 1944. októberi „kiugrási kísérlet” sikertelensége utáni helyén maradás vonatkozásában merül fel. Az elmúlt években számos kutatás foglalkozott annak vizsgálatával, elemzésével, hogy ez a lépés miként volt előkészítve, megszervezve, lebonyolítva, ezért erre nem térek ki. A hadparancs¹⁴ deklarálja, hogy tűzszünetet kér az ellenségtől és felszólítja a katonákat, hogy a szolgálati úton ennek érdekében kiadott parancsait teljesítsék. Taktikailag, technikailag ezt azt jelenti az egységek vezetői felé, hogy a csapatok szüntessék be a harcérintkezést az ellenséggel,

¹⁴ Horthy 1944. október 15-i hadparancsa: „Honvédek! Hőn szeretett hazánk szívében folyó pusztító harctól, a küzdő erőket számba véve, immár döntő, az országra nézve kedvező fordulatot nem várok. Ezért elhatároztam, hogy fegyverszünetet kérek. Mint a fegyveres hatalom legfőbb hadura, felszólítalak benneteket, hogy honvédeskütközés híven, hűséggel és feltétlen engedelmességgel teljesítsetek előljáró parancsnokaitok útján kiadott parancsaimat. További létünk attól függ, hogy a honvédség minden tagja e súlyos helyzetben kötelességtudó és végsőkéig menő fegyelmezett magatartást tanúsítson.”

próbáljanak lokális tűzszüneti megállapodásokat kötni, illetve távolodjanak el biztonságos távolságra az ellenségtől és támadólag ne lépjenek fel velük szemben, amíg új parancsot nem kapnak. A parancs végrehajtása a csapatokban különböző okok miatt nem ment gördülékenyen, az országban jelen lévő német egységek pedig gyorsan elrabolták Horthy fiát és a parancs visszavonását „kérték” tőle fia életéért cserébe. Itt ismét egy súlyos döntési helyzettel és lojalitási dilemmával került szembe: kit védjen meg, ha az egyik választása a másik pusztulását okozza? A saját gyermekét, vagy az országot, amelynek a kormányzója, és esküjében mindenk fölötte (saját életénél is előrébb való) védelmét vállalta? Itt – kormányzói esküjét megszegve – az apai énje győzött, és a fia életét választotta. Arra véleményem szerint még valószínűségi választ sem lehet adni a rendelkezésre álló történelmi adatok alapján, hogy változott volna-e bármi pozitív irányban az ország szempontjából – a békekötési tárgyalásokon a magyar delegáció számára adott volna-e bármilyen lehetőséget –, ha nem a fia életét választja, hanem ragaszkodik a „kiugráshoz”, hiszen a háború végkimenetele ekkor már egyértelmű volt, mindössze a dátum és az addig keletkező veszteségek nagysága volt csak kérdéses. A két világháború közötti békeévekbeli kormányzói időszakában hozott intézkedései, illetve azok elmulasztása kétségkívül sok állampolgár életkörülményeit radikálisan befolyásolták, de ezek a magyar államiság létét nem érintették, ezért ezek a „honvesztés” kérdésben nem értékelhetőek, függetlenül attól, hogy nagyon sok állampolgár életkörülményeit, életesélyeit jelentősen negatív irányban befolyásolták.

Ezen adatok alapján a válasz megadásához úgy vélem szükséges a perspektíva meghatározása: egyes cselekedetokről, vagy az egész „életműről” szól-e a válasz. A jog és a történelem is „szeret” példákat keresni. Egy Horthyval kortárs katona példáját érdemes felidézni, akihez ugyancsak jelentős pozitív és negatív hatású döntések kötődnek. Philippe Pétain marsall az I. világháborúban jelentős sikereket ért el a német hadsereggel szemben. A II. világháborúban Párizs eleste után lett miniszterelnök, és egy héttel később aláírta Németországgal a fegyverszünetet. Ezután a Vichy-be összehívott nemzetgyűlés köztársasági elnökké és miniszterelnökké választotta, tisztségét Franciaország nyugati szövetségesek általi felszabadításáig betöltötte. Ezt a tevékenységét egyértelmű kollaborációként értékelik a franciák, függetlenül az óvatos és sikertelen, a nyugati szövetségesek felé való „tapogatózási” kísérleteitől. A háború után kollaboráns tevékenysége miatt halálra ítélték, azonban de Gaulle elnök a büntetést kegyelemből életfogytiglani börtönre változtatta. Halála óta szokás, hogy a hivatalban lévő francia elnök egy szál virágot küld halála évfordulóján a sírjára. Több közterület

viseli ma is a nevét, így értékelve az I. világháborúban Franciaország érdekében hozott eredményeit.

A büntetőjog az egyes cselekedeteket külön értékeli. Ezért a fent elemzett adatok alapján azt nagy valószínűséggel állíthatjuk, hogy 1919-21 közötti tevékenysége jelentősen hozzájárult a szuverén magyar államiság megmaradásához – „honmentéshez”. Így mondhatjuk, hogy az I. világháború után azok közé tartozott, akik tevékenysége lehetővé tette az önálló magyar állam fennmaradását. Az 1944-45 közötti időszakban pedig – megmaradva az ország számára a 30-as években sok (nemcsak területi, hanem gazdasági) sikert hozó német szövetségi rendszerben – hozott olyan döntéseket, amelyekkel kizárta annak a lehetőségét, hogy a háborút lezáró béketárgyalásokon egy, a magyar fél számára kedvezőbb, vagy inkább több lehetőséget/esélyt biztosító pozíciót foglaljon el. Az elmulasztott lehetőségek ellenére sem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a nemzetközi közjogilag független magyar államiság azóta is folyamatosan létezik.

KONKLÚZIÓ

Ebben az esettanulmányban egy alapvetően nem politikus, hanem katona államfő, nem „business as usual” helyzetben hozott döntéseit vizsgáltam abból a szempontból, hogy azok rövid és hosszú távon segítették vagy veszélyeztették az általa vezetett állam fennmaradási esélyeit. Ezek a kérdések egy gazdasági társaság legfelső vezetője esetében is ugyanígy merülhetnek föl és egy nagyvállalat/multi vezetőjének a döntése akár olyan lélekszámú populáció életesélyeit is érdemben befolyásolhatja, mint egy kisebb állam államfőjének döntései.

A kérdés hasonló módon merül fel minden szervezet, nemcsak államok, de gazdasági szervezetek vonatkozásában is. Különleges helyzetben a vezető döntései segítik, vagy veszélyeztetik a szervezet fennmaradási esélyeit. A döntést annak a vezetőnek kell meghoznia, akkor és ott. Annak a szervezet létezése szempontjából nincs jelentősége, hogy „úgy gondoljuk” / „talán” egy másik vezető más döntéseket hozott volna, amiből a szervezet többet profitált volna. Lehet a vezető-jelöltet kinevezés előtt különféle „stressz teszt” alá vetni, de kinevezése után a döntést neki kell meghoznia a rendelkezésére álló információk alapján úgy, hogy sok esetben a döntés elodázása is egy fajta (általában negatív hatású) döntés. Lehet új vezetőt kinevezni, de az csak az aktuális helyzetből tud kiindulni, előde(i) döntéseinek valamennyi következményével együtt kell az

aktuális helyzetben saját döntéseit meghozni, amik utólagos „semmissé tételére” szintén nincs mód.

UTÓIRAT

A magyar közéletben Horthy értékelése a mai napig érzelmi vitákat válthat ki. Ebben a cikkben azt a vezetés-szervezési kérdést vizsgáltam, hogy Horthy döntéseivel a magyar államiság léte szempontjából milyen szerepet vitt véghez. Utaltam egyes döntéseinek releváns érzelmi alapjára is, hiszen minden ember döntéseiben az érzelmek is – személyenként változó mértékű – szerepet játszanak. Talán érdemes a különböző munkakörökben alkalmazott stressz-tesztek tapasztalatai alapján a felső vezetés tagjelöltjeit kinevezés előtt ilyen jellegű, értelmi, etikai, fizikai, mentális stressz teszteknek alávetni, hogy ezt is értékelhessék az illetékesek a kinevezési döntés meghozatalakor.

Az esetpélda végigelemzése után felmerül a kérdés, hogy az „alárendelt szövetséges” Ingram (1995) szerinti fogalma alapján érdemes azt is megnézni történész kutatóknak politikatörténeti, diplomáciatörténeti kutatásban, hogy Magyarország a honfoglalás óta nemzetközi viszonylatban mikor létezett alárendelt és mikor nem alárendelt szövetségesként az aktuális szövetségi rendszerében.

FELHASZNÁLT FORRÁSOK

1. 1920:1. tc. Az alkotmányosság helyreállításáról és az állami főhatalom ideiglenes rendezéséről
2. 1921:47. tc. IV. Károly Ő Felsége uralkodói jogainak és a Habsburg Ház trónörökösödésének megszüntetéséről
3. Antal, Zsuzsanna – Dobák, Miklós: Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, 2016.
4. Dobhoff, Lilly: Horthy Miklós. Budapest, 1938.
5. Gutmann, Joachim: HR-Trends 2022. Haufe Lexware, 2021.
6. Ingram, Edward: Empire-Building and Empire-Builders: twelve studies, Routledge, 1995.
7. Központi Statisztikai Hivatal: A Magyar Szent Korona országainak 1910. évi népszámlálása. Budapest, 1912.
8. Turbucz, Dávid: Horthy Miklós kormányzóvá választása: 1920. március 1. In: Újkor 2020/3 1-8 pp

ISSN 2630-886X

18  57

BGE



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

**A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A
TECHNOLÓGIAI KOMPETENCIÁK MENEDZSELÉSE
SORÁN**

**ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
MANAGING TECHNOLOGY COMPETENCES**

PEKK Leticia, HÁRY András

Kulcsszavak: *tudásmenedzsment, technológiai kompetencia, technológiai képességek, tudásbázis,
technológiai tudás*

Keywords: *knowledge management, technological competence, technological skills, knowledge base,
technological knowledge*

JEL kód: O32

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2021.02.07>

ÖSSZEFOGLALÓ

A tudásmenedzsment fogalmi meghatározására és modell szintű vizsgálatára nagy mennyiségű és magas minőségű tudományos forrás áll rendelkezésre. Jelen tanulmány arra tesz kísérletet, hogy a tudásmenedzsment elméleti összefoglalója alapján kapcsolatot teremtsen a kutatás-fejlesztés, az innováció, a technológiai menedzsment és a technológiai kompetencia irányába. Ennek érdekében, a tudásmenedzsment elvi megállapításait tovább-bontva kerül sor előbb a kutatás-fejlesztés és innováció, illetve technológiamenedzsment oldali megközelítésre, majd a technológiai kompetencia ismert fogalmi meghatározásain keresztül a további értelmezésre. A technológiai kompetencia ipari megközelítése kapcsán vizsgált definíciók szinte egységes üzenete az, hogy a technológiai kompetencia a humán jellegű képességek és a technikai képességek közös halmaza, amely ennek megfelelően átfogó és komplex menedzsment megközelítést is kíván. A szakirodalmi források feldolgozása és következtetések levonása mentén kerülnek feltárára a kutatási kérdések által megfogalmazott célzott területek és kapcsolatok. A tanulmány végén következtetések kerülnek megfogalmazásra, amelyek további kutatásokat készítenek elő. Megállapítható, hogy nincs egységes módszertani álláspont a napjaink változó környezetében szükséges technológiai kompetenciák tudásmenedzsment-oldali megközelítésére, illetve az elérhető mérési módszerek is csak részben alkalmasak. Ugyanakkor, rendkívül fontos téma nemcsak a vállalatok, hanem a kutatóintézeti szféra számára is.

SUMMARY

A large amount and high quality of scientific resources are available for the conceptual definition and model-level examination of knowledge management. The present study attempts to link research and development, innovation, technology management and technological competence based on a theoretical summary of knowledge management. To this end, the theoretical findings of knowledge management will be further broken down into an approach on the part of research and development and innovation and technology management, followed by further interpretation through the known conceptual definitions of technological competence. The message of the definitions examined in the context of the industrial approach to technological competence is that technological competence is a common set of human and technical skills, which accordingly requires a comprehensive and complex management approach. The targeted areas and relationships articulated by the research questions will be explored along with the processing of literature sources and the drawing of conclusions. At the end of the study, conclusions are drawn that will prepare further research. It can be stated that there is no accepted methodology against the required technological competencies, and their measurement methods are only partially

adequate. At the same time, it is an extremely important topic not only for companies but also for academies.

BEVEZETÉS

A társadalmi igények mellett a technológiai fejlődés alapvető mozgatója a kutatás-fejlesztés, amely napjainkban rohamosan utat tör magának újabb és újabb technikai irányok mentén. Mind a megalapozó kutatások, mind a piaci bevezetéshez közelebb álló fejlesztési szakasz során központi helyet foglal el a tudás alkalmazása, így a tudásmenedzsment területe kulcsfontosságú a piaci versenyképességhez szükséges technológiai kompetenciák felépítéséhez. Ezért az érintett szervezeteknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a tudásmenedzsmentre mind a rövid távú terveik, mind a hosszú távú stratégiájuk kialakítása során. Ahhoz, hogy körvonalazzuk az innováció, mint hajtóerő, a kutatás-fejlesztés mint tudásgeneráló folyamat, és a technológiai kompetenciák, mint versenyképességi tényező közötti összefüggéseket a tudásmenedzsment szempontjából, külön-külön szükséges megvizsgálni az egyes elemek fogalmi hátterét.

A cikk célja éppen ez, a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó elméleti megközelítések oldaláról értelmezni a technológiai kompetenciához kötődő szervezeti aspektusokat. Az elemzés módszere a tudásmenedzsment releváns szakterületi elméleti hivatkozásainak célirányos feldolgozása mentén vezet rá a technológiai kompetenciákhoz kötődő következtetésekre. A jelen cikk felépítése követi ezt a módszertani logikát, alapfogalmi bevezetést követően az első rész a tudásmenedzsment és a technológia viszonyrendszerével foglalkozik, kitérve az innováció és a technológiai menedzsment egyes kérdéseire. A második rész a tudás kompetencia és a technológiai kompetencia szintjén vizsgálja a kérdéskört, kiemelten foglalkozik a különböző technológiai kompetencia definíciók értelmezésével. A leszűrt következtetések célja az elméleti forrásoknak és a kapcsolódó tudásmenedzsment kutatási eredményeknek a jelen cikk témája szemszögéből való felfűzésével megfogalmazni az érintett kutatások lehetséges irányait, különös tekintettel a technológiai kompetenciákhoz kapcsolódó menedzsment kihívásokra napjaink átalakuló technológiai környezetében.

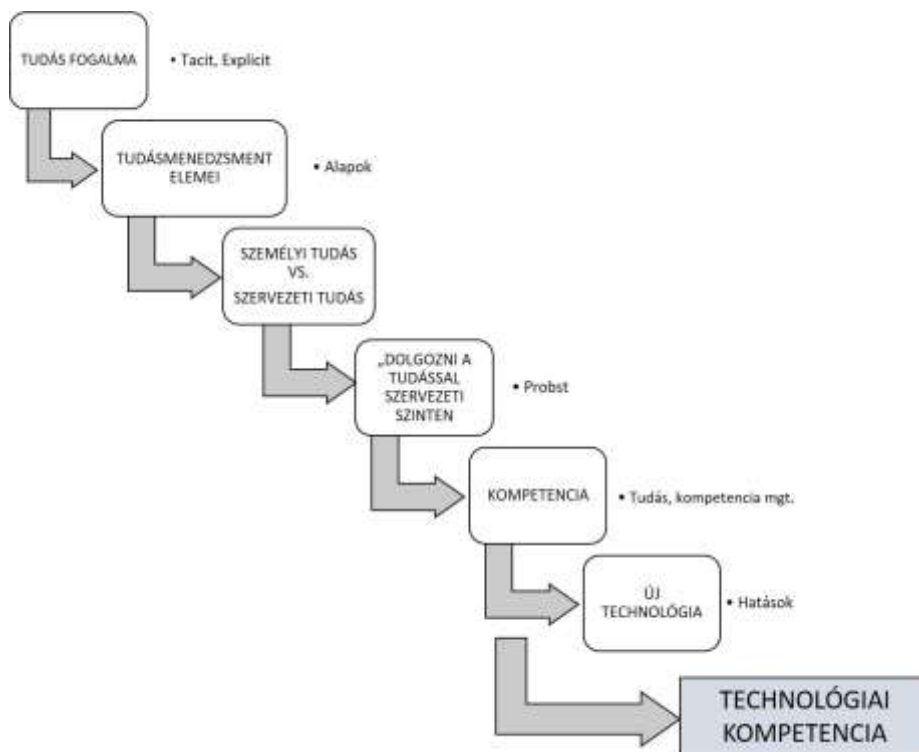
Vizsgálandó kutatási kérdések:

- Hogyan vezethető végig a tudás fogalmától a technológiai kompetenciáig terjedő szakmai ív és ennek fő üzenetei?
- Melyek a témához kapcsolódó, lehetséges további kutatási irányok, javaslatok?

AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Az elemzés során az elméleti tudásmenedzsment fogalmat és megközelítést értelmezzük a tudásmenedzsment és az új technológiák fogalmi kapcsolatának értelmezésével, a kapcsolódó elméleti háttér és releváns kutatási eredmények bemutatásával. A kutatási kérdések feldolgozása során érintjük a kutatás-fejlesztés, az innováció és a technológia alapkérdéseit, a kiválogatott mintegy félszáz szakirodalmi forrás (a) áttekintésével, (b) az egyes források fő üzeneteinek rendszerszintű összefűzésével, magyarázatával és értelmezésével.

A technológiamenedzsmenten keresztül összefoglaljuk a gyakorlati alkalmazási nézőpontokat. Ezt követően a tudásmenedzsment és a technológiai kompetencia viszonyát tárgyaljuk, amelynek alapján következtetéseket teszünk. E tárgykörben kitérünk a kompetenciamenedzsment témakörére, majd a tudásmenedzsment és a K+F szervezeti menedzsment egyes kérdéseire.



1. ábra A tanulmány struktúráját összefoglaló ábra

Forrás: Saját szerkesztés

Végül a technológiai kompetencia fogalmának részletes vizsgálatával zárul az elemzés témavonala, amely rámutat a tudásmenedzsment és a technológiai kihívásokra adandó válaszok szoros összefüggésére. A tanulmány módszertani levezetését szemlélteti az 1. ábra.

A kutatás alapvető módszertani megközelítése:

- publikációelemzés,
- kutatási eredményeknek az egymást erősítő felfűzése és ezzel egy logikai lánc felépítése,
- a tudás fogalmától a technológiai kompetenciák kérdésköréig tartó íven végig húzódó szakmai üzenetek feldolgozása és szóelemzés/tartalomelemzés eszköztára segítségével következtetések leszűrése.

A TUDÁSMENEDZSMENT ELMÉLETI BEVEZETÉSE

Általános fogalmi áttekintés

A jelen fejezet a tudásmenedzsment egyik tudatosan választott, klasszikus, absztrakt jellegű fogalmával indítja a témakör tárgyalását, majd kettő, a gyakorlatban jól értelmezhető megközelítés mentén mutatja be tudásmenedzsment elemeit, szakaszait.

A tudásmenedzsment egyik fontos fogalmi megállapítása Nonaka és Takeuchi, (1995) szerint: „a tudás igazolt valós hit (justified true belief), a személyes hit valóságát igazoló dinamikus emberi folyamat”. Eszerint a tudás összefüggésben áll a hiedelmekkel, amelyek tudás formájában már tényekkel igazolt alátámasztással rendelkeznek. Ezen igazolt tények gyakran szelektált információkból álló halmazok, amelyeket sajátos álláspontra alakítunk, illetve amelyek az idő során változhatnak is. Bár a tudás nemcsak egy állapotot, hanem magát a megértés folyamatát is magába foglalja, fogalmát tekintve élesen meg kell különböztetni a tapasztalattól. A tapasztalat értelmezése körében említhető, hogy a tudás egyfajta csoportosítása alapján megkülönböztetünk explicit és tacit tudást. Az explicit tudás az a tudás, amely könnyen leírható és átadható, illetve megszereshető. Ezzel szemben a tacit tudás már erősen tapasztalat-alapú, azaz az egyéneknél és magában a szervezetben lakozik, így nehezen adható át. Fontos jellemzője ugyanakkor a tudásnak, hogy milyen komplexitási szinttel rendelkezik, hiszen egy komplexebb tudásnak nehezebb az átadása (Demeter et al., 2017) Ennek a szempontnak később, a technológiai kompetencia értelmezésekor lesz jelentősége.

A szervezetek teljesítménye nagyban javítható a tudás megfelelő menedzselésével. A tudásmenedzsment egyik fő feladata így éppen a tudás megőrzése és átadása. Demeter et al. (2017) szerint a tudásmenedzsment három alappillére:

- a tudás létrehozás (creation),
- a tudás megőrzése (retention),
- a tudás átadása (transfer).

A tudás újra termelődését a szervezetben generálódó új tudás adja. A létrejött új tudás megőrzésére olyan eszközt vagy módszert szükséges alkalmazni, amely által az hosszú távon fennmarad. A tudás átadásáról akkor beszélünk, ha például egy szervezeti egység által megszerzett tapasztalat hatással van egy másik szervezeti egység működésére. A tudástranszfer középpontjában rendszerint mindig az ember, mint tudáshordozó áll, hiszen ezen folyamatnak kulcseleme az egyén kompetenciája, amely maga a transzfer tárgya. Továbbá, a tudástranszferhez a szervezetnek szükséges biztosítani a „hardvert” is, azaz technológiát.

Demeter et al. (2017) hármas felosztásához képest továbbra is finomabb Ganesh (2001) nézőpontja, amely – bár egy korábbi publikáció, de üzenete napjaink technológiai átalakulásai közepette is aktuális a tudásmenedzsmentet öt szakaszra bontja, ennek során a szervezet tanul, reflektál, illetve elfelejt és újra tanul:

- tudásteremtés (creation),
- validálás (validation),
- bemutatás (presentation),
- terjesztés (distribution),
- alkalmazás (application).

Mіндеzen szakaszok azért szükségesek, hogy a szervezet az alapvető kompetenciáit kiépítse, fenntartsa és feltöltse. Az öt szakaszon keresztül egy szervezet újra-konfigurálhatja és kombinálhatja a meglévő tudáselemeket és fejlesztheti kompetenciáit. A kutatás-fejlesztési képességek erősítésével pedig képes lesz jobban megfigyelni környezetét, valamint külső technológiák kölcsönzésével és alkalmazásával még inkább katalizálja tudásbázisát, így már új tudást is építhet (Ganesh, 2001).

A szervezeten belüli tudás

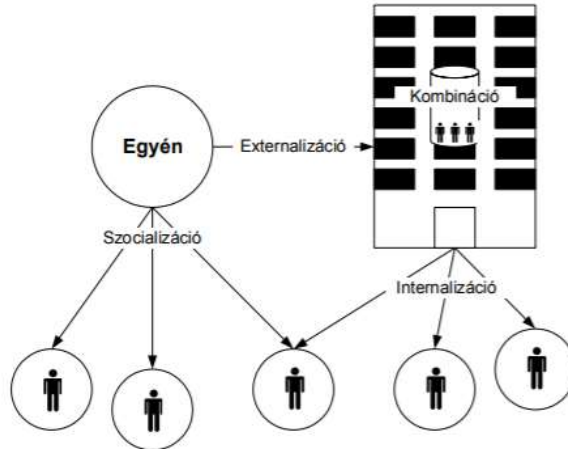
Lee és Chou (2009), Nonaka és Takeuchi (1995) megállapításait viszi tovább egy személyközpontú fogalmi értelmezés szerint, melynek értelmében csak maga a

személy képes tudást felhalmozni, vagyis egy szervezet csupán a személyek segítségével képes tudást felhalmozni. Emellett, a tudás négy átalakulási folyamata, a szocializáció, externalizáció, kombináció és internalizáció, szintén egyének által motivált és végrehajtott elemek. Egy K+F szervezeti csoport számára lényeges, hogy a négy átalakulási folyamat végbe menjen, hiszen ezáltal képesek az egyének új ismereteket generálni és új technológiákat bevezetni. Ezért az egyének tudásteremtő képességei szoros kapcsolatban állnak egy szervezet K+F teljesítményével (Lee és Chou, 2009).

Az egyéni tudásokra épített szervezeti tudás logikáját tovább folytatva, 2. ábra (Fehér, 2003 nyomán) egy szervezeten belüli tudás eredetét szemlélteti. Egy szervezetbe bekerülő új munkatárs mindig új tapasztalattal és új tudással érkezik, de valójában egy vállalat rendszerint az egyén speciális képessége, tudása okán alkalmazza a munkavállalókat.

A tudás azonban csak úgy tud kialakulni, ha az adott információ a feldolgozónál cselekvést indít be, tehát a tudás birtoklója képes lesz az információt megfelelően értelmezni, felhasználni és következtetéseket levonni belőle az adott vállalati környezetben. Az egyén tudásátadásának az egyik iránya tehát ebből következően a munkatársai (mint egyének) felé, a másik iránya a szervezet irányába valósul meg. Ez utóbbi az, ahol rejtett tudása formalizálódik és ötleteit megvalósíthatja, ezáltal tudása szervezeti szintre emelkedik, amely már egy, az egyéni tudásnál magasabb szintet jelenít meg.

Az egyén szempontjából nézve, a tudás úgy emelkedik magasabb szintre, hogy keveredik másokéval. A többi munkatárs tudása hasonlóképpen fejlődik tovább, amely létrejövő „komplett” tudás már a szervezet minden tagja számára elérhető és felhasználható tudássá válik. (Fehér, 2003).



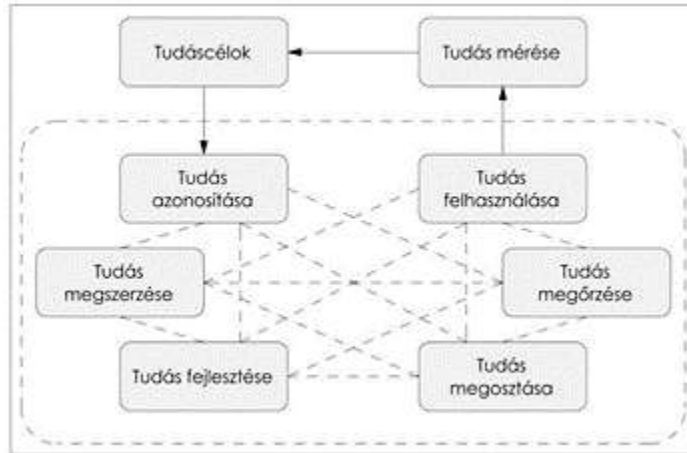
2. ábra Az egyéni tudás beépülése a szervezetbe

Forrás: Fehér, 2003

A tudás azonosítása, térképezése

Az előző fejezet a tudás egyik fogalmi értelmezéséből levezetve építette fel az egyéni tudáson keresztül a szervezeti tudás fogalmát, a jelen rész pedig azt járja körbe, hogyan lehet „dolgozni” a tudással.

Bencsik és Für (2015) kutatásai szerint a tudásmenedzsment a vállalat számára azért fontos, mert ezáltal koncentrál az egyének megszerzésére és megtartására, illetve a folyamatos, a vállalati működést segítő emberi erőforrás fejlesztésére. Ennek során lényeges az egyének tudásának kiaknázása és innovációs készségük naprakészen tartása. Elengedhetetlen az is, hogy a tudásmenedzsment-rendszer kiépítése és működtetése problémamentesen illeszkedjen a vállalati működés egészéhez. A tudás használatához kapcsolódó, egyik legismertebb modell Probs nevéhez fűződik, amelyben a tudással kapcsolatos tevékenységek nyolc lépcsőn keresztül kerülnek értelmezésre a vállalatok működése tükrében (3. ábra).



3. ábra Probs-féle modell

idézi: Bencsik és Für, 2015

A Probs-féle modellt Bencsik és Für (2015) idézte, illetve mutatták be részletesen, kitérve a tudásmenedzsment alapfolyamataira.

A modell szerint a tudásmenedzsment alapfolyamatai a tudás azonosítása, megszerzése, fejlesztése, megosztása, megőrzése és felhasználása.

A *tudás azonosításakor* a meglévő információk kerülnek feltérképezésre abból a célból, hogy pontosan megértsük a rendelkezésre álló tudást és annak mértékét, illetve azt, hogy az mennyiben felel meg a szervezeti céloknak. A feltérképezés eredménye valamilyen tudáskatalógus, például tudástérkép, amely megmutatja a tudás elemeit és azok pozícióját a szervezetben. A tudáselemek mindazok a tudások, amelyek egyéni és szervezeti szinten rendelkeznek, léteznek vagy hiányoznak, és ez a tudás szükséges a szervezeti feladatok ellátásához.

A *tudásmegszerzés* célja a hiányzó ismeretek pótlása például új munkatársak toborzásával, külső kapcsolatok felhasználásával, vagy a partnerekkel együttműködve szerzett tapasztalatok és ismeretek révén. Emellett, spontán személyes beszélgetések során is fontos információk kerülhetnek átadásra.

A *tudásfejlesztés* lényege abban rejlik, hogy egy szervezet sikeres működése a tudás egyéni felhalmozásától függ, ezért azt folyamatosan fejleszteni kell.

A *tudásmegosztás* célja a szervezeti szintű tudás növelése, ehhez tudást kell rendelkezésre bocsátani, azt elérhetővé kell tenni, illetve szükséges annak befogadására való hajlandóság. Maga az átvitel akkor történik meg, ha az új ismeret a befogadóban valamilyen magatartás változást idéz elő.

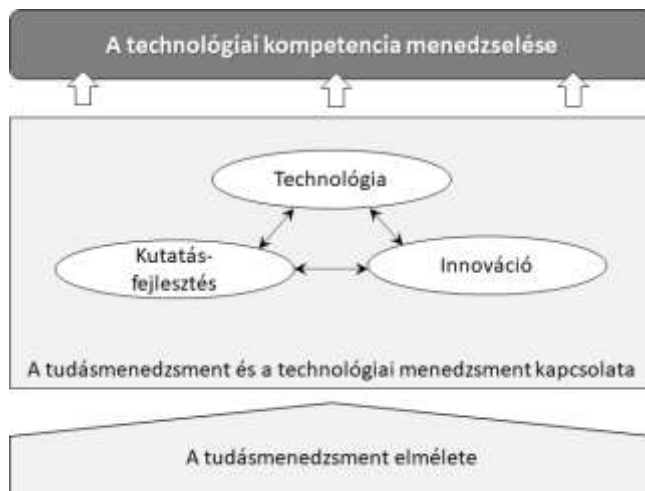
A *tudás megőrzése* azért fontos eleme a folyamatnak, hogy a szervezet a jövőben is felhasználhassa a megszerzett tudást: ehhez megfelelő rögzítésre, rendelkezésre állásra, tárolásra és frissítésre van szükség.

A fő cél azonban természetesen a rendelkezésre álló tudás *felhasználhatóvá tétele*, a szervezeti célokat támogató módon. Ehhez szükséges kiaknázni felhasználóbarát technológiai megoldások és jól megtervezett informatikai keretek lehetőségeit.

Az előző részekben a jelen cikk tehát, egy tudás fogalomból levezetve, foglalkozott az egyéni tudás kérdéskörével, majd a szervezeti szintű értelmezéssel, valamint bemutatta a tudással kapcsolatos érdemi tevékenységek egy lehetséges felosztását.

Az elméleti megközelítések alapján látható, hogy a tudás fogalma, a tudás menedzselésének elemei, a személyi és a szervezeti szintű tudás kérdése, továbbá a szervezeti tudással „végzett tevékenység” jól egymásra épülő elemek, amelyek egy adott technológiai környezet vagy szervezet esetén megadják a tudásmenedzsment gyakorlati vizsgálatának vagy kutatásainak keretét.

A 4. ábra – köztes következtésként – azt igyekszik kiemelni, hogy a tudás katalizáló hatásmechanizmusa (mint innováció), a tudás épülésének folyamata (mint kutatás-fejlesztés), valamint a szakmai környezet (mint technológia) egymással összefüggő viszonyrendszerben levő elemei a szervezeti tudásmenedzsmentnek, és mint ilyenek, a kapcsolódó vizsgálatokban ezekkel foglalkozni szükséges.



4. ábra A tanulmány következtetéseinek tematikus felépítése

Forrás: Saját szerkesztés

A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A TECHNOLÓGIA KAPCSOLATA

Kutatás-fejlesztési háttér

A tudásmenedzsment és a kutatás-fejlesztés, illetve az innováció nagy jelentőséggel bírnak a vállalatok fejlődése során. Elsőként a kutatás-fejlesztéshez kapcsolódóan foglaljuk össze az új tudásokkal kapcsolatos szempontokat.

A K+F tevékenység olyan rendszeresen végzett munka, amelynek célja a jelen ismereteink bővítése, beleértve különböző területeket (mint: társadalmi, technológiai ismeretek stb.), és ezen újonnan szerzett ismeretanyagok felhasználása valamilyen új alkalmazások kidolgozására. Klasszikus értelemben háromféle K+F tevékenységet különböztethetünk meg: alapkutatás, alkalmazott kutatás és kísérleti fejlesztés. A kutatási tevékenység mindig a meglévő ismeretanyag bővítését, új alkalmazások kidolgozását célozza, valamilyen tudományos bizonytalanság feloldása érdekében; a témát részletesen elemezte Kajati (2013).

A háromféle kutatás-fejlesztési tevékenység erősen eltér a kapcsolódó tudások szemszögéből, ezért a cikk jelen pontján röviden összefoglaljuk a három K+F ilyen nézőpontú lényegét.

Az *alapkutatás* célja új ismeretek szerzése kísérleti és elméleti úton. Jellemzője a tudásbővítés, megfigyelhető jelenségek és tények segítségével. Viszont nem célja eredmények konkrét alkalmazásának és felhasználásának, azaz gyakorlati jellegű tudásnak a vizsgálata. Az alapkutatások esetében fontos, hogy már ismert vagy a jövőben felmerülő problémákra a szerzett tudás elvi megoldás lehetőségét kínálja. A legtöbb esetben egyetemeken, kutatóintézetekben végeznek alapkutatásokat, amelyeknek közvetlen nincs üzleti haszna, viszont számos terméknek és alkalmazott kutatásnak adják az alapját, adott esetben tudás-oldali megalapozását is. Az *alkalmazott kutatás* feladata szintén új tudásanyag megszerzésére irányuló kutatás, viszont az alapkutatással szemben célja, hogy a megszerzett tudásanyag felhasználható legyen új termékek vagy új szolgáltatások kifejlesztéséhez. Szerepe, hogy hozzájáruljon a jelenlegi folyamatok és termékek vagy szolgáltatások javulásához úgy, hogy a gyakorlat által meghatározott kérdésekre keresi a válaszokat. Vagyis az alkalmazott kutatás már szorosabban kötődik a gyakorlati tudásokhoz, miközben elméleti alapon hoz létre új tudásterületeket és tudásszinteket. A *kísérleti fejlesztés* már konkrétan a gyakorlati alkalmazás körében járul hozzá a termékek továbbfejlesztéséhez vagy a folyamatok, szolgáltatások javulásához. Az általa felépített tudást, az alkalmazott módszereket és eredményeket ezt követően tervekbe vagy megvalósítási eljárásokba foglalva használják fel.

A tudásmenedzsment és az innováció

A tudásmenedzsment és a K+F viszonyának taglalása mellett kell kitérni a tudásmenedzsment és az innováció relációjára.

Fontos, hogy az innováció nem mindig jár azt megelőző K+F tevékenységgel (pl.: Facebook), ugyanakkor a két fogalom szoros kapcsolatban áll egymással. Ezen a ponton hivatkozzuk az innováció és a technológiai innováció definíciójának rövid ismertetését egy korábbi, nagy hivatkozással rendelkező, klasszikus, ám napjaink technológiai változásai közepette is relevánsforrás alapján. Drucker (1986) az innovációval kapcsolatos publikációjában így fogalmazott: „az innováció szervezett, tervezett és célszerű tevékenység, melynek során a vállalatok igyekeznek új, a meglévőkötől különböző értéket létrehozni, új és a meglévőkötől eltérő igényeket kielégíteni, vagy a meglévő forrásokat új módon, nagyobb nyereséget hozó formában átcsoportosítani”. Ez egy általános jellegű definíciónak tekinthető, amely ugyanakkor napjainkban is megállja a helyét. A következőkben a technológiai innováció fogalmának értelmezéséhez technikai orientációjú definíciót hivatkozunk, a Frascati kézikönyvből.

A nemzetközileg is gyakran hivatkozott Frascati Kézikönyv alapján a technológiai innováció: „minden olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység, beleértve az új ismeretanyagba történő befektetéseket is, amely ténylegesen, vagy szándék szerint műszakilag új vagy továbbfejlesztett termékek, eljárások és szolgáltatások megvalósításához vezet” (idézi: Kline és Rosenberg, 1986).

Bencsik és Für (2015) kutatásaik során vizsgálták az innováció és a tudásmenedzsment szimbiózis kapcsolatát, a két fogalom közös elemeit, úgymint a rendszer, ember-ember kapcsolat, fejlődés, visszacsatolás.

Továbbá, kutatásaik vizsgálták az ún. 5. generációs innovációs modell és a (Probst-féle) tudásmenedzsment modell közös jellemzőit, amelyeket a következőképpen említene:

- stratégiai gondolkodás – rendszerszemlélet,
- ember-ember kapcsolat – hálózatépítés,
- intellektuális képességek,
- tudásátadás – tudáshálózat.

Ezek alapján a szerzők által javasolt tudásmenedzsment fókuszterületek a következők:

- tudáscél – kutatási fókusz,
- tudásazonosítás – munkatársak,

- tudásszerzés – információ,
- tudásfejlesztés – innovációs ötletek kialakítása,
- tudásmegosztás belül – innovációs ötlet kidolgozása,
- tudásmegosztás kívül – hálózatépítés,
- tudáshasznosítás – prototípus elkészítése (fejlesztése),
- tudásrögzítés – know how, találmányok, szellemi termékek kezelése,
- tudásellenőrzés – piaci visszajelzés.

A jelen rész az innováció szemszögén keresztül közelítette meg a tudásmenedzsment témakört. Az előzőekben felsorolt fókuszterületek az innováció egyes fázisai és a tudásmenedzsment folyamat szakaszai kapcsán is jól értelmezhetők; a két nézőpont összekapcsolható.

A cikk az előző részeiben a tudás és a K+F, valamint a tudás és az innováció kettősén keresztül fűzte fel a megvizsgált közlemények fő konklúzióit és tartalmazott elemző kiegészítéseket. A következőkben a harmadik viszonyrendszer, a tudás és a(z új) technológiák relációja kerül összefoglalásra.

A tudásmenedzsment elhelyezése a technológiák kontextusában

A korábbiak alapján, hasonló szimbiózis mentén vizsgálható a technológiák kérdésköre és a tudásmenedzsment. A kutatás-fejlesztési tevékenységek nem választhatók el a technológiai fejlődéstől, amelyhez szükség van mindaz egyének, mind a szervezet tudására, kompetenciájára.

A technológia szó eredete visszavezethető a következő két szóra: a görög „techné”, ami mesterséget jelent és a „logosz”, amely ismeretet/tant szavakból ered. Itt is látszik, hogy az ismeret, mint a tudás egy eleme és a technológia szó, elnevezésükben is egymással összetartozó fogalmak.

Pataki (2005) meghatározása alapján: „A technológia szükségletek kielégítését lehetővé tevő szaktudás- és eszközrendszer.” A forrás a tudásmenedzsment egyik legalaposabb hazai feldolgozása, amelynek az elvi fogalmi megalapozást segítő üzenetei és következtetései napjainkban is aktuálisak, ezért a cikk jelen fejezeteiben alapvetően támaszkodunk erre a forrásra.

A technológia ezen definíciójából kiindulva, ismételten eljutunk az új tudások iránti igény témaköréhez, különös tekintettel a világban jelenleg folyó igen jelentős technológiai váltásra. A technológiához köthető (elméleti és gyakorlati) tudás kapcsán fontos elkülöníteni, hogy a mindennapi tudásnak a valóságos tudás alapszintjét nevezzük, amellyel a világban tájékozódunk. Ez a tudás az oktatás különböző szintjein és iskolán kívüli tanulással megszerezhető. Emellett, a

szakjellegű tudás (szaktudás) már magasabb szintje a valóságos tudásnak, amelyet leggyakrabban szervezett oktatás és képzés keretei között tudunk elsajátítani. Bár a szaktudást a mindennapi tudással kiegészítve alkalmazzuk, az értelmezés alapján, a mindennapi tudás nem része a technológiának. Továbbá, fontos azt is kiemelni, a „szaktudás- és eszköz” szópár arra is utal, hogy a tevékenységek végzéséhez elengedhetetlen ismerni a tevékenység módját, és rendelkezniünk kell a hozzá szükséges eszközökkel. A technológia tehát egy „tudásrendszer” képez, amelynek elemei kompatibilisek kell legyenek egymással.

Egy adott technológia fejlesztése jellemzően a tudományos alapokra támaszkodik, de olyan tapasztalati tudás is a részét képezheti, amelyre nem ismerjük a tudományos magyarázatot, de még használjuk mert a gyakorlatban működik (Pataki, 2005).

Érdekes nézőpont a technológiai terület és az innovációs együttes kérdésköre is. A technológiai innováció kulcsfontosságú a vállalatok számára a tartós versenyelőny megtartásához. Ez egyfajta dinamikus képességnek is felfogható a fennmaradásért, főként a tudásalapú és csúcstechnológiás iparágakban. Ennek érdekében esszenciális értékkel bír a tudásmenedzsment, a szellemi tőke és a szervezeti tanulás, amelyek a technológiai előnyt képezhetik. A dinamikus képesség fenntartásához megállapítható, hogy egy vállalat önmagában nem lesz sikeres. A témát Castro (2015) vizsgálta, és rámutatott, hogy a technológiaorientált vállalatoknak is szükségük van külső kapcsolatokra és hálózatokra, hiszen a hiányzó tudásterületeket folyamatosan ki kell egészíteniük.

A technológiák menedzselésének megközelítései

Ahhoz, hogy a tudás szerepét a technológiák kapcsán jobban megérthessük, célszerű operatív szempontból megtenni a technológiák tipológiai áttekintését, Pataki (2005) könyve nyomán.

A technológiák szorosan kapcsolódnak a tudásalapú versenyképesség kérdéséhez, hiszen egy-egy új technológia nem elválasztható a kapcsolódó új tudásoktól. A technológiák többszemponútú klasszifikálása segít megérteni az egyes technológiák eltérő kompetenciái és tudásigényeit.

A *termék (fizikai termék vagy szolgáltatás) lényegéhez való kapcsolódás* tekintetében a technológiák az alábbi módon csoportosíthatók:

- magtechnológiák (core technologies),
- kiegészítő technológiák (complementary technologies),
- periférikus technológiák (peripheral technologies).

A magtechnológiák (core technologies) alkalmazásával a termék lényegét hozzuk létre, amely az adott technológia nélkül nem létezhetne (ebben a formájában). Tehát, a magtechnológiák a termék alapfunkciójához szükségesek. A legtöbb vállalat ezekkel a magtechnológiákkal foglalkozik K+F tevékenységei során. Ebből eredően a versenyelőnyt megalapozó tudásháttér rendszerint beépül a megtechnológiába, a tudás védelme és kiaknázása döntő versenytényező. A kiegészítő technológiákra (complementary technologies) szintén szükség van a termékekhez, azonban „csak” kiegészítő szerepet játszanak, mivel ezen technológiák az alapfunkciókat kiegészítő, értéknövelő funkciók létrehozásához szükségesek. Vagyis, szerepük az ügyfelek számára a többlet-tudás révén többlet-értéket nyújtani. E tekintetben a kiegészítő technológiák jelenthetik például a piaci megkülönböztetés alapját is, miközben kifejezetten szakma-specifikus és általában specialista tudásokat igényelnek. A periférikus technológiák (peripheral technologies) alkalmazása által létrehozott termékfunkciók nem feltétlenül szükségesek a termékhez vagy szolgáltatáshoz, tudásalapú háttérük változatos lehet. Alkalmazásuk azonban tovább növelheti a termék piaci értékét.

A *piaci versenyképesség növelése* szempontjából az alábbi három csoportba sorolhatók a technológiák:

- alaptechnológiák (base technology)
- kulcstechnológiák (key technology)
- iramdiktáló technológiák (pacing technology)

Az alaptechnológiák (base technology) az adott szakterületen folytatott tevékenység alapjait jelentik. A verseny sikere szempontjából ezen tudások és kompetenciák birtoklása nem kritikus, hiszen szinte minden versenytárs rendelkezik velük vagy könnyen hozzájuthat. A kulcstechnológiák (key technology) azonban a legnagyobb hatással bírnak a versenyképességben. Aki rendelkezik velük, az előnyhöz juthat, viszont aki nem, az könnyen hátrányba kerülhet. Szerepük és tudás-oldali megközelítésük hasonló, mint a magtechnológiáké. Az iramdiktáló technológiák (pacing technology) olyan technológiák, amelyek a fejlődési szakasz elején tartanak, de magukban hordozzák annak lehetőségét, hogy későbbiekben pozitív hatást gyakoroljanak a verseny kimenetelére. Az elnevezés abból származik, hogy a kialakulásukkal diktálják a verseny iramát, sokszor egy-egy termék vagy technológia áttörő típusú tudásháttere jellemzi őket.

A különböző technológiai csoportok irányításához a technológiai menedzsment szakterülete járul hozzá, amely Pataki (2005) szerint nem más, mint „az a keresztfunkcionális tevékenység, amely a szervezet eredményes és hatékony működésének szolgálatába állítja a technológiát.” A szerző ugyanakkor kiemeli, hogy a technológiai menedzsment nemcsak az üzleti siker eléréséhez fontos, ha például egy nonprofit szervezet számára nem a profit a releváns cél, azonban a sikeres és eredményes működéshez szintén szükség van technológiai menedzsmentre. (Pataki, 2005) Mint a technológiai menedzsment szoros kísérő területe, a tudásmenedzsment ugyanúgy jelenik meg a for profit és a nonprofit szervezetek körében. A „keresztfunkcionális” (cross functional) megfogalmazás azt jelenti, hogy maga a tevékenység átnyúlik funkcionális határvonalakon, vagyis keresztezi azokat. Tehát, különböző szakterületű emberek dolgoznak együtt egy adott projekt kapcsán. Ezzel hasonlatos a tudásmenedzsment azon feladatköre, amely az adott probléma megoldásra vagy akár az egész vállalat hosszútávú stratégiájához hozzárendeli a „megfelelő” tudással rendelkező embereket csoportokba, hogy a különböző funkcionális feladatokat ellássák.

Pataki (2005) vizsgálatai nyomán a technológiamenedzsment az alábbi fontos kérdésekre keresi a megoldást:

- Hogyan hangoljuk össze a technológiát a cég átfogó stratégiai céljaival?
- Hogyan vezessük be, illetve cseréljük le gyorsabban és hatékonyabban a technológiákat?
- Hogyan becsüljük fel, értékeljük ki hatékonyabban a technológiát?
- Hogyan vigyük végbe a technológiatranszfert?
- Hogyan csökkentjük az új termékek kifejlesztésének időigényét?
- Hogyan menedzseljük nagy, összetett, interdiszciplináris és interorganizációs projekteket és rendszereket?
- Hogyan menedzseljük a technológia szervezeten belüli használatát?
- Hogyan javítsuk technikai szakembereink eredményességét?

Ezen kérdéseket megfigyelve, akár a 'tudás' szót is behelyettesíthetnénk a 'technológia' helyére, hiszen szinte ugyanezeket a kérdéseket járja be a tudásmenedzsment is. A technológia és a technológiamenedzsment elemzésének összegzéseként elmondható, hogy nagymértékben fellelhető kapcsolat a tudásmenedzsmenttel, hiszen a technológia is magába foglalja azt a személyt, aki a kívánt tudással rendelkezik. Ebből arra következtethetünk, hogy a kutatás-fejlesztés és a tudásmenedzsment között is szignifikáns kapcsolat áll fenn, hiszen

a kutatás-fejlesztési szervezeti funkció magában foglalja a technológiával kapcsolatos korábban ismertetett meghatározásokat, illetve maga a technológiamenedzsment tevékenységek is átfedésben állnak a K+F területtel.

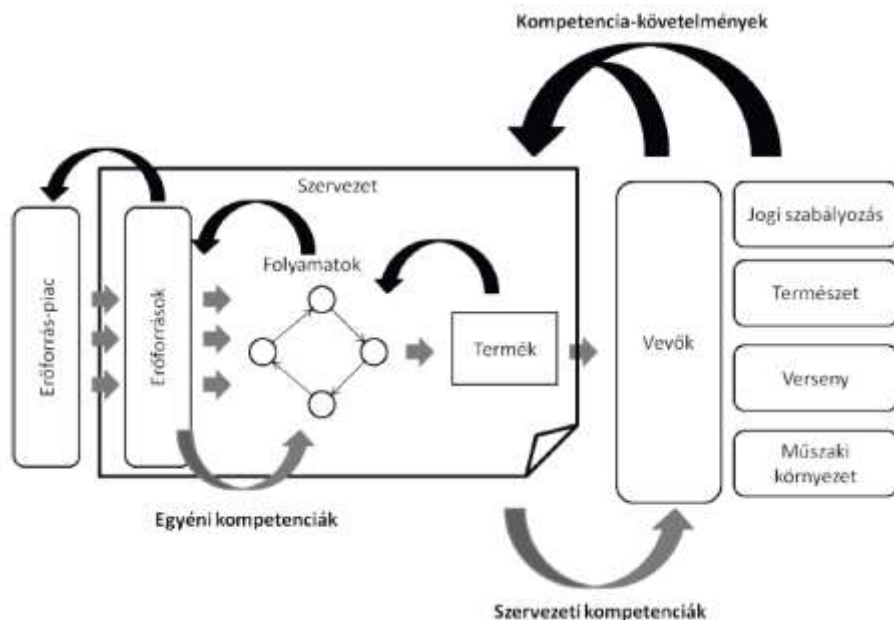
A cikk előző részei részletes összefoglalót tartalmaznak az innováció, a technológia és a kutatás-fejlesztés hármására építve a tudásmenedzsment releváns kapcsolódásairól.

A következő fejezet zárja az összeállítás logikai sorát a kompetencia szintű értelmezéssel, amely okfejtésnek a konkrét kimenete a technológiákkal kapcsolatos következtetések megfogalmazása, további, a témához kapcsolódó kutatások megfogalmazása céljából.

TUDÁS KOMPETENCIA VS. TECHNOLÓGIAI KOMPETENCIA

A kompetenciamenedzsment, mint háttér

A kutatás-fejlesztés és a tudásmenedzsment kapcsolatának feltárása során szükséges értelmezni a kompetencia és a kompetenciamenedzsment összefüggését. A kompetencia illetékességet, alkalmasságot és szakmai hozzáértést jelent. Berényi (2012) szerint egy ember kompetenciája lényegében a képességei és készségei összessége, amelyekkel tud reagálni a vele szemben támasztott követelményekre. Emellett, a kompetenciamenedzsment feladata, hogy meghatározza a releváns kompetenciakövetelményeket, és megtalálja a kielégítésükhöz szükséges emberi erőforrásokat. A vállalatok üzleti modelljeinek kialakítása a technológiai kompetenciák mentén népszerű. A legtöbb szervezet alkalmazza a kompetencia vizsgálatot az emberi erőforrás menedzsment területén. Az elmúlt húsz évben rengeteg tanulmány foglalkozott kompetenciák természetével, azonban nem tisztázódtak a főbb kérdések, amelyekből az elmélet kiindult. A kompetenciák természetére és dinamikájára, illetve összefüggéseire egyértelműen jelen vannak. Másrészt a kompetenciák diagnosztizálásának kérdésköre továbbra is nyitott, hiszen a múltbéli tapasztalatok alapján nem feltétlen következtethetünk a jövőbeni szükségletekre. A konkrét kompetencia meghatározása egy adott, vizsgált területen nehéz (Kashirin, 2018).



5. ábra Szervezeti kompetenciák

Forrás: Berényi, 2012

Berényi (2012) kutatásai nyomán a szervezeti szintű kompetencia szemléltetésére az 5. ábrán levő modellt definiálta, ahol a fő kompetenciakövetelmények külső forrásból jönnek, amelyekhez kell igazítani a szervezetet.

A kompetencia tehát tudáson, tapasztalaton és az értékeken alapuló, olyan általános képesség, amelyet az adott személy tanulás során fejleszt ki magában. Ezek alapján a kompetenciát négy összetevő alkotja: a tudás, készség(ek), attitűdök, személyiség és motivációk. A kompetencia jellegek és a tudásmenedzsment elemei szoros összefüggésben állnak egymással. A személyiségjellemzők alapján megállapítható, hogy az adott személynek például milyen hajlandósága van a tudásmegosztás, vagy annak megőrzése felé.

Emellett, a tudásmenedzsment egyéb elemei is hatással vannak a kompetenciára, hiszen például a kompetenciamérés és személyre szabott fejlesztések fontos területéről van szó. A magkompetencia a szakismeretekből és a technológiákból összeálló, versenyelőnyt adó speciális szaktudás. Ennek a képességnek a birtokában az adott vállalat bizonyos dolgokat el tud végezni, tehát egy olyan szakértelmet birtokol, amit a versenytárs nem (Pataki, 2005). Ezért a szervezetek számára fontos a magkompetencia azonosítása, és annak kihasználása a piaci versenyben. Ezzel a szervezet tud rendelkezni, beleértve a szervezetet alkotó egyéneket és az infrastruktúrát, technológiát. A K+F tevékenység ugyancsak

szorosan kapcsolódik ehhez a területhez, hiszen a magkompetenciát meg kell tudni teremteni, illetve esetlegesen tovább is kell fejleszteni. Ehhez járul hozzá a tudásmenedzsment, illetve hasonlóan a kompetenciamenedzsment is. A különböző kutatás-fejlesztéssel foglalkozó szervezeteknek meg kell találni azokat a tényezőket, amelyekkel sikerül előnyeiket megteremteni és kihasználni azt. Ehhez szükséges alkalmazni irányítási mechanizmusokat, mint a tudásmenedzsment szakterületének a megfelelő vállalati menedzsment struktúrába történő beillesztése.

Tudásmenedzsment a szervezeti K+F menedzsment körében

Yang et al. (2007) kutatásai során megállapították, hogy a tudásmenedzsment multidiszciplináris sajátosságokkal rendelkezik. Emellett, a tudás, a tudásfejlesztés minden szakaszában kulcsszerepet kell kapjon, mind a kapott tudás tekintetében, mind a szervezet funkcionak javításában. Egy kutatás-fejlesztési tevékenység során a tudásmenedzsment elemei, mint a tudástranszfer sikeressége kérdésessé válik, ha a K+F projekten belül több a tacit alapú tudás. Ez esetben a tudástranszfer könnyebb, ha a tudás explicitebb, tagoltabb, miközben a tacit tudás átadása kétértelműséget okozhat a befogadónál (Akram et al., 2011).

A tudásmenedzsment vizsgálata során Hatchuel et.al. (2002) megkérdőjelezte a tudásmenedzsment fogalmi körét, miszerint mennyiben van szükség a tudásmenedzsmentre, hiszen a hétköznapi életben szerzett tudással oldjuk meg a problémákat. Kutatásai szerint egyes intézmények és vállalatok nagyon kevés figyelmet fordítanak a tudásmenedzsment fontosságára. Megemlíti, hogy amikor egy cég jobban teljesít, annak egyik oka lehet, hogy egy szervezeten belül megosztják és átadják az egyének, illetve a csoportok a tudását, emellett új készségeket sajátítanak el és azokat a jelenlegivel újra egyesítik.

A tudásmegosztás azonban nem mindig magától értetődő, gyakran egy szervezet tagjai nem törekednek tudásuk megosztására másokkal. A munkatársak sokszor attól tartanak, hogy ezáltal gyengül a pozíciójuk, és ha átadják tudásukat, akkor nélkülözhetővé válnak. Emellett számos akadályozó tényező léphet fel mind a szervezeten belül, mind pedig a szervezeten kívül is (Keczer, 2016).

Parikh (2001) kutatásában Roussel és Erickson (1995) szerzőket idézte, miszerint a K+F egyetlen valódi terméke az maga a tudás. Emellett szintén idézte a Pegels és Thirumurthy (1996) szerzőpárost, akik úgy találták, hogy a technológiai erő fejlődése és a K+F erőfeszítésekből származó tudás felhalmozódása meghatározta a cégek teljesítményét a high-tech iparágakban. Továbbá, az innováció-orientált K+F folyamatok olyan tudásintenzívek, amelyek nemcsak a

meglévő tudást használják fel, hanem új tudást is létrehoznak, ami versenyelőnyt biztosít a cég számára. A K+F szempontjából kritikus tudás számos forrásból származik; továbbá két dimenzióban azonosíthatók és kategorizálhatók a fő források: a belső és a külső, valamint a hallgatóságos (tacit) és az explicit tudás. A belső források a szervezeten belül vannak, és általában a menedzsment ellenőrzése alatt állnak. A belső forrásokból származó ismeretek többnyire saját tulajdonúak, és védeni kell őket. A külső források a szervezeten kívül találhatók, és más entitások, például versenytársak, szövetségi partnerek, ügyfelek és kormányzati szervek ellenőrzése alatt állnak. A külső forrásokból származó tudás nyilvános lehet, ezért mindenki számára elérhető.

A K+F sikeréhez a tudást minden kritikus forrásból össze kell gyűjteni. A megfelelő kombináció azonban az adott projekttől függ, a K+F projekt típusa (termék vagy folyamat), jellemzői (komplexitás, innovatív képesség, alkalmazás stb.) és fázisai (ötletgenerálás, prototípus-fejlesztés, megvalósítás stb.) mind befolyásolják az összegyűjtött tudást. A K+F tudás kezelésének képessége végsősoron nagymértékben függ a tudásforrás típusától (Mihir, 2015).

A technológiai kompetencia szerepe

Arballo et al. (2019) értelmezése szerint a technológiai kompetencia egyértelmű összefüggésben van a tudásmenedzsment területtel. A technológiai kompetenciák felfoghatók úgy, mint a különböző szakterületeken alkalmazott konkrét szakmai teljesítmény. A szakmai teljesítmény kapcsán kétféle kompetenciára van szükség, a technológiai kompetenciák és szakterület-specifikus kompetenciák. Ezért amikor egy olyan szakmai feladat kerül elő, amely technológiai kommunikációt igényel, valójában mindkét típusú kompetenciára szükség van, mindegyikre a maga saját működési logikája mentén. A technológiai kompetenciák konkrét ismeretekkel jelennek meg a különböző szakmai területeken. Ezért a technológiai kompetenciák értelmezhetőek transzverzálisan információ, tudás, kommunikáció és intelligencia feldolgozására bármely szakmai területen. A szakmai teljesítményhez kapcsolódóan meg kell jegyezni, hogy a technológiai kompetencia szimbiotikusan működik más szakterület-specifikus kompetenciákkal, az egyik kompetenciatípus nem választható el élesen a másiktól. Ebben az értelemben technológiai a kompetenciák a szakmai kompetenciák „modellezőiként” jelennek meg.

A technológiai kompetencia fogalmi megfogalmazása és azonosítása ezért lényeges a vállalkozások számára a megfelelő képzési és tudásértékelési javaslatok

kidolgozásához. A következőkben kiindulásként Arballo et.al (2019) munkájára támaszkodunk e tekintetben.

Arballo et al. (2019) vizsgálta a technológiai kompetencia értelmezését a szakirodalomban, és arra a következtetésre jutott, hogy a hivatkozások 56%-a ipari értelemben, 37%-a képzési értelemben, 2 %-a pedig gazdasági értelemben használja a kifejezést. Az ipari megközelítés az ipari esettanulmányokra orientált kutatást képviseli és a termelő szektor, az adminisztratív tudományokkal, a marketinggel és a vállalkozással kapcsolatos fejlesztési koncepciókból származik. Az oktatási megközelítéshez kapcsolódó tanulmányok a pszichológiai és az oktatási területről származnak, értelmezésük elsősorban a tanítási-tanulási stratégiák kidolgozására irányul, ahol a legtöbb a kutatásban a cél a képzők technológiai tudásszintjének javítására irányul. A gazdasági-üzleti megközelítés láthatóan az ipari megközelítéshez köthető, de ez egy új kutatási irányzat, amelyet az a tény különböztet meg, hogy a technológiát úgy tekintik, mint elsősorban pénzügyi növekedési stratégia a szervezetek számára.

Esetünkben az ipari megközelítés a releváns, ezért a továbbiakban ezt részletezzük tovább.

A technológiai kompetencia kifejezés meghatározásának Marc Giget volt az úttörője az ipari területen belül. Giget a 80-as években elemezte a japán ipart és lehetőségeit. Eredetileg egy fa struktúra segítségével, szimbolikusan magyarázta a technológia funkcióját az iparban (Giget, 1984), majd 1997-ben fogalmazta meg a technológiai kompetencia kifejezést (Giget, 1997), amely mára benchmark lett, több mint 70 kutatási munka számára. Giget definíciója három fő aspektust integrál, amelyeket tudásnak nevezünk. Az egyes aspektusok leírják, hogyan kell megalapozni, hogyan kell előállítani és hogyan kell eladni a technológiai kompetenciát. Mindezt nem csupán önállóan, a technológiára fókuszálva teszi, hanem belehelyezi az értelmezést a teljes ipari ciklusba, és a külső, illetve belső vállalati folyamatokba.

Arballo et al. (2019) áttekintő kutatása nagyon széles képet a technológiai kompetencia kifejezésről, a jelen tanulmányban ezek közül hivatkozunk néhányat, mint az ipari értelmezés számára releváns megközelítést (1. táblázat).

1. táblázat. A technológiai kompetencia ipari orientációjú értelmezése

Szerző	Definíció - a technológiai kompetencia:
Morcillo, 1997	Három elem integrálásának eredménye: vízió, erőforrások és képességek, amelyek a folyamatos tanulás visszacsatolási folyamatait alapozzák meg, egyénileg vagy kollektíven jön létre, egyben építenek az adott szervezetet érintő különböző technológiai trendekre.
Tyler, 2001	Egy vállalat technikai eszközeinek halmaza, valamint a kompetenciák a vállalat képességeinek összesége.
Prahalad & Hamel, 1994	Három meghatározott elem integrálásának eredménye: a stratégiai kihívás, technológiai erőforrások és dinamikus képességek, ami azt jelenti, hogy a tudást meg kell tudni teremteni, előállítani és eladni.
Prahalad & Hamel, 1990	Kollektív tanulás a szervezetben, amely épít a különböző gyártási technikákra és integrálja az elérhető technológia hátteret.
Nieto, 2004	A technológiai innováció, amelynek áramlása lehetővé teszi a folyamatok leírását a technológiai tudás generálásához.
Hlupic, 2002	Egy szervezet tudástőkéje, amely a termelési (technikai) apparátus különböző szintjein működik.
Anagnostopoulos, 1998	Tudás és készségek összessége, amely lehetővé teszi a különböző technológiák megértését, elemzését és az azokról való döntést.
Bell & Pavitt, 1993	Erőforrások, amelyek szükségesek a beruházások, folyamatok és a termelés, a termékek megszervezésének, eszközöknek a fejlesztésével kapcsolatos menedzsment tevékenységekhez.
Vallejo et. al, 2016	A szervezet képessége technológiáinak hatékony kezelésére és folyamatainak menedzselésére annak érdekében, hogy versenyképesen tudja fejleszteni gyártási folyamatait.
Fernandez, 2003	Az új technológiákból származó lehetőségek ismerete a tudás további fejlesztése érdekében.

Forrás: Saját szerkesztés Arballo et. al (2019) nyomán

Jól látható, hogy tartalmát tekintve, mindegyik definíció érinti nemcsak a technikai, azaz eszköz jellegű nézőpontot, hanem a humán, azaz a klasszikus tudásmenedzsment oldali szempontot is. Vagyis, a technológiai kompetencia

vállalati értékelésénél, elemzésénél a humán és a technikai jellegű nézőpont együttesét kell vizsgálni. Nem utolsó sorban Kosimov és szerző társai (2021) szerint nem szabad elhanyagolni a versenyképes szakemberek képzését a felsőoktatásban, hiszen kritikus értékkel bír a technológiai kompetencia a szakember képzésben. Meghatározásuk szerint a technológiai kompetencia nem más, mint a technológiai ismeretek és készségek, illetve képességek alapja. A képzéshez három kompetencia szintet határoznak meg:

- Integratív kompetencia
 - Az a képesség, hogy integráljanak és kiegészítsék egymás képességeit, készségeit
- Szociálpszichológiai kompetencia
 - Emberi tulajdonságok megértéséhez szükséges ismeretek, motiválás, kommunikáció és empátia
- Vezetői kompetencia
 - Döntéshozatal, adatgyűjtési módszerek és emberekkel végzett munka stb.

Tulajdonképpen szükség lehet egyfajta együttműködésre is a vállalatok és az akadémia között, egymást segítve a szükséges kompetenciák eléréséhez és létrehozásához.

Arballo munkája jó áttekintést adó elemzés, amely mind a korábbi, mind a jelenlegi definíciókat vizsgálta. Látható ugyanakkor, hogy az egyes definíciók eltérő módon közelítik meg a technológiai kompetencia fogalmának értelmezését; visszatérő elem a technológiai tudás, a technikai erőforrások köre, de van olyan is (pl. Morcillo, 1997), amely éppen a technológiai változások, trendek oldaláról közelít annak ellenére is, hogy ez történetesen egy régebbi forrás. Vallejo (2016) a technológiai kompetenciák és a szervezeti képességek összefüggő jellegét emeli ki, amely támogatja a technológiai kompetencia definíció átfogó értelmezésének szükségességét.

Az új technológiák kihívásai a technológiai kompetenciák kapcsán

Miközben napjainkban számos területen igen jelentős és kiterjedt változások folynak, levezethetők azok a technológiai trendek, amelyek hatással vannak a különböző ágazatok, szakterületek fejlődésére. E téren nemcsak a tudományos forrásokra, hanem a különböző iparági elemzők kutatásaira is lehet támaszkodni. A kutatások egyik célja annak megértése, hogy a technológiai hatások hogyan értelmezhetők az értékteremtési folyamatok szintjén. Ennek kettős megközelítése a humán oldali és a technikai technológiai képességek, kompetenciák vizsgálata.

A két nézőpont fontosságára több kutató is rámutatott, itt hivatkozzuk Radu (2020) elemzését.

A jelentős technológiai átalakulások közül az egyik leginkább meghatározó az Ipar 4.0, amely számos szalon kötődik a tudásmenedzsment különböző területeihez. Az Ipar 4.0 kihívásaira reflektáló tudásmenedzsment, illetve döntéshozatali stratégiák témakörét elemezte Abubakara et.al. (2017) publikációja. A szerzők rámutattak, hogy a vállalatok számára komoly kihívást jelent keretrendszerbe foglalni ezen technológiai kompetencia tényezőket. Nagyban meghatározza a vállalat jövőjét a menedzsment, azaz a vezetők szerepe, hiszen általuk dől el, hogy a technológiai változásokra való reagálás, döntéshozatal és menedzselés, milyen mértékben képes sikerre vinni a vállalatot. A sikertényezők egyértelműen a kompetenciákhoz kapcsolódóan keresendők, hiszen kulcskérdés, hogy a munkatársak rendelkeznek-e az új technológiákhoz szükséges, megfelelő képességekkel és tudással, amellyel elősegíthető a sikeres technológiaváltás. Abubakar és kutatótársai a hagyományos tudásmenedzsment és az ipari fejlődés kapcsolatát vizsgálták, és kiemelték, hogy a döntéshozatal (racionális vagy intuitív) nagy szerepet játszik a tudásmenedzsment és szervezeti teljesítmény között. Ennek oka lehet, hogy az új technológiai kihívások új tudásokat teremthetnek, amelyek még rendezetlennek tűnhetnek. A döntéshozatali stílus is releváns aspektusa az új technológiák és a menedzsment eszközök, módszerek alkalmazásának. Az intuitív szemléttel ellentétben a racionális döntéshozatal elutasíthat olyan megoldásokat, amelyekben nem lát logikát, ez pedig egy megjelent új technológia esetében „veszélyes” lehet, hiszen nem feltétlen láthatóak az ismeretlennel szemben a kiszámítható lépések.

Természetesen az Ipar 4.0-tól eltérő technológiai átalakulást is lehetne példaként hozni, ám ez egy viszonylag kutatott és jól értelmezhető irányzat. Érdeemes e témakörben megemlíteni Grzybowska és Lupicka (2017) írását is. Az Ipari 4.0 dinamikus fejlődést képes produkálni, amelyhez képzetesebb menedzsereket igényel. Ugyanakkor szakképzett vezetői munkaerőre és termelési munkaerőre is szükség van, akik kellő szakértelemmel rendelkeznek az új anyagokkal, gépekkel és információkkal szemben. A szerzők kutatásaik alapján meghatározták azokat a fő kompetenciákat, amelyekre szükség lehet az Ipar 4.0 kihívásai nyomán: kreativitás, vállalkozói gondolkodás, problémamegoldás, konfliktusmegoldás, döntéshozatal, elemzési készségek, kutatási készségek, hatékonyság-orientáció. Ezek mindegyike jelentőséggel bír a vállalatok sikeres technológiai átalakulása során, de kiemelkedően fontos a kutatási készségek és kompetenciák köre, hiszen

ez alapvető az új technológiák elsajátításához, bevezetéséhez és továbbfejlesztéséhez.

A sort hosszasan lehetne folytatni, hiszen például a digitalizáció szintén kihívásokat okozhat a kompetenciák oldaláról, miközben a vállalatoknak meg kell találniuk az egyensúlyt a technológiai és az emberi tényező között. Ezt a területet vizsgálta Letmathe és Schinner (2017), és kiemelték, hogy minden bizonnyal nagyobb befektetésre lesz szükségük a munkaerő képzéséhez és összeállításához. Megkérdőjelezhető, hogy a hagyományos tudás- vagy képességtesztek ki tudják mutatni azt, hogy emberek képesek lesznek megbirkózni az új technológiák kapcsán a munkájukkal járó feladatokkal. Különösen az új technológiákkal járó problémákkal és feladatokkal. Ennek okán javasolt a kompetenciák olyan irányú vizsgálata, amely a tudás alkalmazásának pillanatában méri, így válnak mérhetővé a cselekvések által elért eredmények. Továbbra is fontos ugyanakkor éles különbséget kell tenni a szervezeti és az egyéni szintű kompetenciák között. A szervezeti kompetenciamenedzsmentet fontos összehangolni a technológiával és folyamatokkal, majd ezt követően lehet megállapítani az egyének számára releváns kompetenciákat az új technológiák kapcsán.

KÖVETKEZTETÉSEK

A tudásmenedzsment fogalmi meghatározására és modell szintű ábrázolására rendelkezésre áll megfelelő mennyiségű és minőségű tudományos cikk. Ellenben, kevés az olyan esettanulmány irányultságú, amely segítene a tudásmenedzsment módszertani használatát közelebb hozni, hiszen a tudásmenedzsment alkalmazása szinte minden esetben egyedi lehet. Gyakorlati jelenség az is, hogy a vállalatok vezetése hiába van tisztában a tudásforrásokból származó lehetőségekkel, még sincs konszenzus a tudás a jellemzőivel és a tudásforrások felhasználási módjával kapcsolatban. Ennek kapcsán a tanulmány egyik legfontosabb megállapítása, hogy *egy szervezet alapvetően a tagjainak tudásával rendelkezik (i)*, és az *egyéneken keresztül értelmezhető a szervezeti tudás (ii)*. A K+F szervezeti tevékenységek során ugyanúgy központi kérdés ezért, hogy milyen egyénekből alakítható ki optimálisan a K+F csoport. Kulcskérdés továbbá, hogy miként kell menedzselni a szervezet számára szükséges tudást, ennek alapkérdése, hogy melyek a szükséges tudáselemek.

A cikk logikai okfejtése nyomán összefüggések állapíthatók meg a tudásmenedzsment és a technológia, illetve technológiai menedzsment (iii) között. Bár koncepcionális szinten látszik a kutatók összhangja, ugyanakkor a tudományos források teljes

komplexitásában kevésbé foglalkoznak a témával mélyebb vizsgálatokon keresztül. Az egyes kutatások ezeket külön-külön megemlítik, de a kulcskapcsolatokra és azok egymásra hatására nem térnek ki részletesen. Az elmúlt évtizedben az új technológiák (pl. 5G, 3D nyomtatás, autonóm járművek stb.) kiemelkedő fontosságra tettek szert, mivel számos ipari területen igen jelentős átalakulások folynak. Ennek kapcsán jól látszik, hogy a gyors és elérhető információáramlás, a koncepcionális kutatások és a fejlesztési fázisok párhuzamosítása, a korábbi merev kutatási szakasz határok elmosódása katalizáló hatást gyakorol a kutatások intenzitására, illetve a fejlesztési tevékenységek stratégiai jellegére. A piaci szereplők számára létfontosságú kérdés, hogy ezen vezető *technológiákat időben lekövezzék és elsajátítsák, ennek lényeges eszköze lehet a tudásmenedzsment (iv)*. A technológiai területtel szinte minden szervezet foglalkozik, de valódi K+F tevékenységekkel leginkább a tudásalapú szervezetek foglalkoznak.

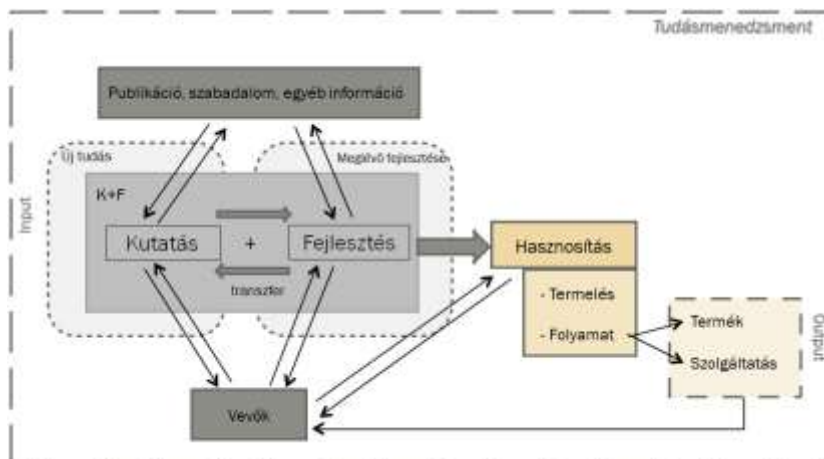
A tudásalapú szervezetek számára még inkább fontos a technológiai trendek figyelése, illetve a K+F tevékenységek módszeres menedzselése, amelyen belül a tudásmenedzsment kiemelkedő szerepet kell, hogy betöltsön. Lényeges megemlíteni továbbá, hogy a vezető technológiákkal foglalkozó szervezeteknek ügyelniük kell a technológiai hatásokra, illetve az innovációk okozta tovaggyűrűző következményeire is. Általában ezek olyan szerteágazó hatások, amelyek kilépnek a szervezetek saját hatóköréből. Egy-egy új technológia vagy innováció megjelenése már más tudást kívánhat, a K+F tevékenységben résztvevő csoportokban más szakemberekre lesz szükség, az új tudás megszerzése más módszereket igényelhet stb., tehát a *tudásmenedzsment és a K+F erős kapcsolatban állnak (v)*. Emellett fontos a K+F tevékenységre létrehozott csoport összetétele, amely szintén a tudásmenedzsment oldaláról építhető fel optimálisan. Az ilyen jellegű feladatok, projektek mindig egyediek, hiszen különböző menedzsment módszereket kell alkalmazni. Így a projekt során szükséges tudás elsajátítására és létrehozására megfelelő egyénekből csoport felállítása indokolt, illetve a megfelelő módszerek megválasztása is fontos.

A tudásmenedzsment technológiai irányú kivetítése a technológiai kompetencia fogalmának mélyebb értelmezésével vizsgálható meg. A technológiai kompetencia ipari megközelítése kapcsán a kutatók szinte egységes definíció-üzenete az, hogy *a technológiai kompetencia a humán jellegű képességek és a technikai képességek egyvelege (vi)*. Végül, de nem utolsósorban a tudásmenedzsment és a K+F számára nem csak a belső környezet fontos, hanem a külső környezet is. Meghatározó az oda-vissza működő kapcsolat más szervezetekkel (pl.: triple helix modell). Így a

tudásmenedzsment folyamat során meghatározható egy input (valamilyen forrásból származó bemenet) és egy output (termék vagy szolgáltatásként) oldal. Ennek a megközelítésnek az értelmezéséhez az 5. ábrán látható modell használható, amely lényegében a technológiai kompetencia gyakorlati értelmezésének egy lehetséges formája; nem egyéni szinten, hanem tevékenységi szinten ábrázolja a K+F tevékenység kapcsolódásait, visszacsatolásait a tudásmenedzsment szemszögéből, felhasználva a jelen tanulmány következtetéseit.

- Összegezve, a tudás fogalmától a technológiai kompetenciáig terjedő tartalmi íven végig vitt szakirodalmi összefoglalók, az azokat összekapcsoló értelmező kiegészítések, valamint a levezetés egyes pontjain megfogalmazott megállapítások egészéből a következő, a technológiai környezetben releváns tudásmenedzsmenttel kapcsolatos megfogalmazások tehetők:
 - *egy szervezet alapvetően a tagjainak tudásával rendelkezik (i),*
 - *az egyéneken keresztül értelmezhető a szervezeti tudás (ii),*
 - *összefüggések állapíthatók meg a tudásmenedzsment és a technológia, illetve technológiai menedzsment között (iii),*
 - *abhoz, hogy a technológiákat időben lekövezzék és elsajátítsák, ennek lényeges eszköze lehet a tudásmenedzsment (iv),*
 - *a tudásmenedzsment és a kutatás-fejlesztés erős kapcsolatban állnak (v),*
 - *a technológiai kompetencia a humán jellegű képességek és a technikai képességek egyvelege (vi).*

Az itt felvetett 6 következtetés mindegyike további kutatások tárgya lehet, de éppen ez volt a tanulmány egyik célja, nevezetesen számba venni a fő elméleti forrásokat, majd javaslatokat megfogalmazni további kutatások lehetőségével kapcsolatban.



6. ábra. K+F tevékenységek kapcsolati hálói a tudásmenedzsment keretében, mint a technológiai kompetencia gyakorlati értelmezése
Forrás: Saját szerkesztés

„AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLÓGIAI MINISZTERIUM KOOPERATÍV DOKTORI PROGRAM DOKTORI HALLGATÓI ÖSZTÖNDÍJ PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI

TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”



FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Abubakar, M. A., Elrehail, H., Alatailat, M. A., Elci, A. (2017): Knowledge management, decision-making style and organizational performance, Journal of Innovation & Knowledge
2. Aleksandr I. Kashirin (2018): Method of managing unique technological competencies. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET) Volume 9, Issue 12, December 2018, pp. 1256-1266
3. Anagnostopoulos, C. N. (1998). Few gold stars for precollege education. IEEE Spectrum, 18-26. <https://doi.org/10.1109/6.666954>
4. Arballo N. C., Nunez M. E. C., Tapia B. R. (2019): Technological Competences: A Systematic Review of the Literature in 22 Years of Study, International Journal of Emerging Technologies in Learning, Vol 14, No 04 (2019)
5. Armand Hatchuel; Pascal Le Masson; Benoit Weil (2002): From knowledge management to design-oriented organisations, International Social Science Journal

6. Bell, M., & Pavitt, K. (1993). Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. *Industrial and corporate change*, 2 (2), 157-211. <https://doi.org/10.1093/icc/2.2.157>
7. Bencsik, Andrea; Für, Klaudia (2015): Olcsó és okos – A frugal innovációs és a tudásmenedzsment szimbiózisa, XLVI. ÉVF. 2015. 12. szám/ ISSN 0133-0179
8. Bencsik, Andrea (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, Budapest ISBN: 978 963 05 9784 5
9. Berényi, László (2012): Kompetenciamenedzsment és irányításirendszer-szabványok, Debreceni Egyetem
10. Castro, G. M. (2015): Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity, *Industrial Marketing Management*
11. Demeter, Krisztina; Losonci, Dávid; Kovács, Zoltán (2017): A lean tudás megosztása, Budapesti Corvinus Egyetem, ISBN 978-963-503-666-0
12. Fehér, Péter (2005): A technológiák szerepe a tudásmenedzsment folyamatok támogatásában, *Vezetéstudomány*, Budapest
13. Fernández, M. R. (2003). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. *Revista Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 11 (1).
14. Ganesh D. Bhatt (2001): Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management* Volume 5 Number 1 2001 pp. 68-75
15. Giget, M. (1997). Technology, innovation and strategy: recent developments. *International Journal of Technology Management*, 14, 613-634. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997>.
16. Giget, M. (1984). The Bonsai tree of Japanese industry. *FUTURES*.
17. Grzybowska, K., Lupicka, A (2017): Key competencies for Industry 4.0, *Economics & Management Innovations(ICEMI)*
18. Hlupic, V. (2002). *Knowledge and Business Process Management*. (I. G. (IGI), Ed.) ilustrada.
19. Jia-Sheng Lee, Wan-Fai Chou (2009): The effect of knowledge management strategy of an enterprise on the knowledge creation capability of R&D team members and their R&D performance, Taiwan
20. Kajati, György (2013). *K+F, innováció és projektmenedzsment*. Eger: Eszterházy Károly Főiskola
21. Kashif Akram; Suleman Hafeez Siddiqui; Muhammad Atif Nawaz (2011): Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach, *International Bulletin of Business Administration* ISSN: 1451-243X Issue 11 (2011)
22. Keczer, Gabriella (2016): A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata – A tudásmegosztás elősegítése a szervezetben, Szeged
23. Letmathe, P., Schinner, M. (2017): Competence Management in the Age of Cyber Physical Systems, *Industrial Internet of Things* (pp.595-614)
24. Mariano Nieto (2002): From R&D management to knowledge management An overview of studies of innovation management, *Technological Forecasting and Social Change*

25. Mihir, Parikh (2015): Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development, *Engineering Management Journal*
26. Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Madrid.
27. Nieto, M. (2004). Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm (Vol. 7). *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/14601060410565065>
28. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
29. Pataki, Béla (2005): *A technológia menedzselése*, Budapest ISBN 963 9548 70 7
30. Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competences of the corporation (Vol. 68). *Harvard Business Review*.
31. Prahalad, C., & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School.
32. Radu, L. D. (2020): Disruptive Technologies in Smart Cities: A Survey on Current Trends and Challenges, *Smart Cities* 2020, 3, 1022-1038, pp.3; doi:10.3390/smartcities3030051
33. Sh. U. Kosimov, M. R. Rafiqova, M. I. Murodova (2021): Implementation of the Technological Competence of Future Specialists. *Scientific Research Publishing Inc. Creative Education*, 2021, 12, 666-677; ISSN Online: 2151-4771
34. Stephen J. Kline, Nathan Rosenberg (1986): An Overview of Innovation. In Landau, R.-Rosenberg N. (1986): *The Positive Sum*. National Academy Press. Washington.
35. Tyler, B. B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal Engineering and Technology Management* Jet-M, 18, 1-27. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(00\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(00)00031-X)
36. Vallejo, B. M., Gallo, J. J., & Plazas, C. E. (2016). Propuesta de una metodología para el estudio de competencia tecnológica en empresas fabricantes de medicamentos. *Universidad & Empresa*, 18 (31), 11-27. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.01>
37. Wu Yang; ZhongJing-jun; Sun Chang-xiong (2007): *The Fusion Model of Knowledge Management and Communication Management in Research Organization, China*

ISSN 2630-886X

18  57

BGE