

## Humán innovációs szemle 1. évf. 1/2. sz. (2010. augusztus)

### Tartalom

#### Elméleti tanulmányok

- **Gábor JUHÁSZ** : [The Importance of Human, Social and Cultural Capital](#) **6-13** en [604.35 kB - PDF]
- **VOJTEK Éva** : [Újszerű tendenciák a vállalkozások kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységét, lehetőségeit befolyásoló külső környezeti feltételrendszerben](#) **14-23** [609.32 kB - PDF]
- **BORDA Viktória** : [A foglalkoztatáspolitiká mint az innovatív és versenyképes munkaerőpiac záloga](#) **24-34** [784.00 kB - PDF]
- **Margit MOLNÁR** : [Initiations in Higher Education in the Carpathian Basin by the Reformed Church](#) **35-45** en [620.88 kB - PDF]

#### Tudományos szakmai, kutatási és ismeretterjesztő közlemények

- **GARAI Péter** : [A szakképzés nehézségei, az innováció lehetőségei](#) **46-60** [635.98 kB - PDF]
- **MOLNÁR Dániel** : [Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben](#) **61-72** [706.98 kB - PDF]
- **KEMÉNY Gábor** : [A controlling eszköztára a humán erőforrás menedzsment szolgáltatásban - a tableau de bord](#) **73-82** [746.32 kB - PDF]
- **Katalin SZENDRŐ** : [Application and Settlement Opportunities of the Innovation Contribution in Terms of Human Research](#) **83-90** en [767.39 kB - PDF]
- **MOLNÁR Dániel , VOJTEK Éva , BORDA Viktória , SZENDRŐ Katalin , JUHÁSZ Gábor** : [HR tevékenységek kiszervezésének értékelő kutatása \(Kutatási zárójelentés kivonat\)](#) **91-113** [921.28 kB - PDF]
- **Joan BORST** : [Caregivers of Seriously Disabled Children and their Relationship Issues with the Labor Market](#) **114-129** en [605.99 kB - PDF]
- **BELÉNYI Emese-Hajnalka , FLÓRA Gábor** : [Kompenzáció \(és\)/vagy inklúzió? Fogyatékkal élő személyekkel kapcsolatos közpolitikák Romániában](#) **130-142** [667.77 kB - PDF]

## Szakdolgozati összefoglaló

- **JAKAB Zsuzsanna : Társadalmi felelősségvállalás és munkahelyi gondoskodás a gyakorlatban 143-160** [767.20 kB - PDF]
- 
- 

## Interjúk

- **Interjú Szedlárné Gáll Ibolya minősített vezető tanácsadóval, az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetségének elnökével 161-168** [588.01 kB - PDF]
  - **Interjú Egyed Lindával, a FINO-food Kft. ügyvezető igazgatójával 169-170** [591.30 kB - PDF]
-

## Elméleti tanulmányok/ Theoretical Studies

# THE IMPORTANCE OF HUMAN, SOCIAL AND CULTURAL CAPITAL

DR. HABIL. GÁBOR JUHÁSZ, PH.D.  
Associate Professor; Chairman

University of Pécs; Human Exchange Foundation

### Abstract

In the terminology of Economics, the term "capital" is one of the factors of production. As opposed to other factors such as land and labour, capital has a special significance: as it comes into existence by means of economic activity it can be basis of further production. Economic data justify the fact that apart from the division of labour, capital ownership was the major motive of social differentiation.

**Keywords:** human, social and cultural capital.

### Human capital

It is a widely accepted supposition that an accountant, named W. Petty (1676) was the first to introduce the notion of human capital when he compared the loss of warships, military machines and other equipment to the loss of humans.

A. Smith (1776), philosopher and economist considered the gross of acquired knowledge and useful abilities of the citizens to be one of the fundamental resources of national capital and basic source of economic welfare. He was the first to point out in his work called "The economy of nations" how the investment into human capital and marketable working abilities influence the standards of personal income and wage structure.

In spite of this, the opinion of the prestigious A. Marshall (1920) was the generally accepted view, according to which it does not make sense to apply the notion of capital for humans. This view supported the classical theory about workforce, which considered it to be purely a kind of simple working ability that requires minor knowledge and manual skills that are equally owned by each labourer. Later Marshall himself changed his point of view and emphasized the fact that investment into human capital is a long-term process, and family has a key role in the execution of investment.

Other authors who published in this subject are A. Lotka and L. Dublin, who elaborated on the first quantitative application of human capital (LOTKA - DUBLIN 1930). Their calculation was modernized by H. Miller, who pointed out that there is a strong and systematic connection between learning and personal economic success (MILLER 1960).

J. R. Walsh was the first to calculate the costs of producing human capital (WALSH 1935). F. Knight elaborated on the role of the society's productive knowledge in compensating the law of diminishing returns and the way it is realized in developing economy (KNIGHT 1944).

In the 1950s and 1960s began the processes in modern Economy that resulted into the complex understanding of the concept of capital. Among the scholars who initiated the above described processes we must refer to Nobel prize-winning T. Schultz. In his treatise titled „Investment into human capital” (SCHULTZ, T.W. 1961, 1983), which was an important milestone in the history of Economy, he made a parallel analysis of investment into human resources and real capital. According to Schultz and the intellectuals who shared the same view the economic entity invests into human capital on the basis of rational thinking since the increments will be higher than the costs of investment. Analyzing the benefits and costs of investment Schultz discovered one of the most important macroeconomic application of the human capital, which is the explanation of economic growth. In Schultz's opinion, people can increase the number of their possible options by investing into themselves. This is one possible way of reaching higher level of welfare. The labourers can become capital owners by acquiring economically valuable knowledge and qualification. This knowledge and qualification comes into existence as a result of conscious investment and this, together with other investments, contributes to higher level of productivity in technologically developed countries. In the case of countries that are regarded poor because of their lack of capital the injection of capital must cover the investments into humans besides ensuring the expenses of building, equipment and stocks. This is the only way to assure that human abilities are able to keep up with qualitative and quantitative growth of capital and do not set back growth. In Schultz's understanding education is consumption in a certain extent as it satisfies our given needs. From another point of view education is rather an investment with the aim of acquiring abilities of satisfying our future needs by expected growth of personal income. As education can be regarded as a sort of investment and it produces a specific kind of capital Schultz named the increment, which is part of the participating person, human capital. This kind of capital cannot be alienated as it is an organic unit of the personality but it still can be considered to be a kind of capital because it has the capacity of providing valuable service. The basis of education in Schultz's understanding is the supposition that the growth of national capital is mainly a result of the development in human capital.

Based on empirical facts J. Kendrick, a follower of Schultz, proved that the increment rate of investments into human capital is similar in its magnitude to the increment of non-human capital (KENDRICK 1976).

Another scholar who drew important conclusions on human capital and its multiple approaches was S. Rosen, who introduced the effectivity of human capital models in connection with important empirical research orientations (ROSEN 1977): here we can mention the researches about the correspondences of labour income and age, as well as gender, or reports about discrimination on labour market and the related educational implications. In Rosen's point of view capital is a resource which can be valued as a source of output and income flow in the present and future. In this relation human capital is a kind of capital that consists of abilities and productive knowledge of individuals. Consequently the increment of investment into human capital is the growth of professional knowledge and income-earning ability of the individual, as well as the effectivity of economic decision-making. Rosen states that those individuals who are in the state of permanent poverty have

less or less valuable qualifications than those who live in better financial condition. In his opinion the best way to reduce the extent of poverty is providing resources for the poor through education and training.

Rosen and other researchers payed special attention to the correspondences between human capital and economic demography. Results of respective researches prove that in the course of the career the level, nature and productive character of human capital changes. Since the tasks and responsibilities of younger and older employees are basically different, the offer and competition of different forms of human capital on labour market strongly depends on the labourer's age. For instance, when those people entered the labour market in the 1970s who were born in the USA in the 1950s during the demographic boom caused an increase in the offer of educated young employees. This fact reduced the wage rate and the increment rate of learning. Thus the examinations proved the impact of the number of employees on increments and wage rate. These facts prove that one must take into consideration the development of acquired abilities in the course of the career.

### **Social and cultural capital**

By use of empirical data J. Coleman (1986) analysed the most essential component of human capital accumulation, the act of learning, embedded in network of interpersonal relationships. It is an important result of the research that interpersonal relationships occuring in different social areas, such as family bounds or religious relations, greatly effect the success of the individual's learning efforts. Coleman points out that the concept of social capital is self-defining: it comprises groups of different entities that facilitate the actions of certain social groups or individuals. The social capital is also characterized by productivity making possible the fulfilment of otherwise unattainable goals and there are limited possibilities for its replacement. As compared to other categories of capital, social capital is manifested in the structure of relations between actors. In Coleman's understanding human capital is realized in the acquired abilities and knowledge of the individual. It is created by transforming people, thus enriching them with skills and abilities for new types of activities and cognitive knowledge matter. This way the individuals can improve their abilities of successful interest representation and management. Social capital is materialized in interpersonal relations and it is generated when the relation between individuals changes, facilitating actions. The notion and function of social capital determines the basic characteristics of social structure that can be applied for interest representation.

Every network of social relations and each kind of social structure fosters a sort of social capital, since the participants maintain their deliberately developed relations until they are advantageous. Social capital has an extremely important impact on the production of the next generation's human capital.

The representatives of modern economic sociology, such as A. Portes and J. Sensenbrenner (1993) pointed out that considering networks of social relations as resources proves that economy is a socially embedded concept. In their understanding the concept of social capital does not concentrate merely on privileged situations but also provides explanations for the occurence of social advantages and disadvantages.

Contributions to the development of theories and identification of different kinds of social capital include É. Durkheim's elaboration on value orientation and G. Simmel's

sociologic explanation on mutual exchange. Other important treatises are K. Marx's theory of bounded solidarity and M. Weber's economic sociological concept of enforceable trust.

É. Durkheim (1893) states that value orientation is one of the primary sources of social capital since it motivates individuals not to let their behaviour controlled by greediness. This type of behaviour becomes a resource for the public. This approach of resource is still a central element of sociological thinking and it is often cited as an example of social structures' impact on economic events.

In his classic work G. Simmel (SIMMEL 1955) emphasizes the significance of exchange theory by analyzing the dynamism of belonging to a group. According to his theory the social existence is a sequence of primary transactions. In the course of these transactions information, values, mutually supporting expressions (favours, appreciations) are exchanged. The social capital develops from these transactions and it is the accumulation of mutual exchanged items. In this case it is not expected from the individual to conform to a meta-level behaviour according to the group's expectations, but as opposed to this, the individual must focus on his/her own goals. In the course of these transactions supposed by Simmel, abstract social goods are exchanged instead of money or other material objects.

K. Marx's theory on 'bounded solidarity' (MARX and ENGELS 1948) is another source of social capital. This can be connected to the circumstances that facilitate group-oriented behaviour in a given situation which relies on basic principles, independently from value introjection. The classic example of this concept is provided by the analysis of the development of working-class consciousness and the process of class-formation. Internal solidarity is the working class's weapon against bourgeois exploitation. This solidarity brings forth the transformation of individually existing opposition between employer and employee into a collective mission. By this train of thought Marx reaches to social ideas from the analysis of market competition. In his conception, though, social sensitivity is the collective self-defence of the classes that lose in market competition. Thus the source of bounded solidarity is neither the introjection of accepted values and nor the mutual exchange of individuals, but collective answer of people who have to face the same problem and find the common solution in individually different situation. As long as the collective feeling proves to be strong enough it will call forth mutual support which becomes a resource for the individuals who focus on their own goals.

Another source of social capital is „enforceable trust“, which was introduced by M. Weber (WEBER 1947). It can be best explained by differentiating between formal and material rationality; these categories were also invented by Weber. While formal rationality is in connection with transactions based on general norms and open exchange, material rationality comprises definite commitments against monopolies that are advantageous for a certain group. The main point is that members of the group consider their own needs less important than collective demands and at the same time they expect to benefit from long-term advantages of group membership. Thus the development of social capital is a result of the members' coming up to common expectations of the group. In this case the motivation is not the acknowledgement of values but the perspective of benefits attained by belonging to the group. The main motivation is usefulness, however, the behaviour of the acting person does not target another individual, but the network of social relations existing on the level of the whole community.

M. Weber, one of the classic scholars of sociology, provided several points of view to help the research of social layers and mobility, which have an organic relationship with

the concepts of human and social capital. According to Weber's model on social layers the individuals' chances of living in society are determined by ruling power structure. According to this, the more power an individual has, the more capacity that person has to improve his or her chances of life. Weber divided power into three categories: economic, symbolic and political power. With regard to the division of power classes, orders and parties have important role since the members of these entities own a certain extent of economic, symbolic and political power.

On the basis of Weber's theory, H.D. Flap's and N.D. De Graaf's treatise, titled „Social capital and occupational status” (FLAP, H.D.-DE GRAAF, N.D. 1985) elaborates on networks of social relations and their role in distribution processes. International publications on labour market behaviour mechanisms has already stated several times that a lot more people get jobs through personal relationships and private channels than it is generally supposed. The authors add the category of social power to Weber's power concept. Networks of personal relationships between people and resources mobilized through these can be regarded as social capital. If we consider social relations as a sort of social capital we can suppose that the more social capital one has the better standard of living he or she will have. In other words, people who have good social relations are able to get better jobs, consequently they have higher wages. Considering the social representation of the previous statement we can say that inequality in owning social capital is in direct proportion with inequality in the distribution of attractive jobs.

Besides researches on the acquirement of social and labour market status and prestige, the concept of social capital became important for examinations analysing international migration. Apart from the previously mentioned Portes and Sensenbrenner, the social embeddedness of migration was clearly explained by P. Fernandez-Kelly. He broadened his economic sociological analysis with anthropological characteristics to elaborate on the significance of social and cultural capital. Fernandez-Kelly emphasized the importance of social relationship networks. He stated that functions and other characteristics of interpersonal networks must be taken into consideration in every research on social basis of economic actions. In the understanding of the author networks of social relations are complicated formations that help the individuals and groups filter and understand the information of the outside world. They associate different meanings to these, allocate resources and take control of behaviour. A further relevant attribute of the above described networks is multiplexity, which means the proportionality of individuals with different social status, connected in multiple ways to each other, playing complex roles in different activities.

The diversity of connections and roles causes the overlap of institutions. Through their personal relationships, groups of different size and formation integrate into a whole, which is represented by society. The high extent of the above described multiplexity is important because it increases the probability that different informations on resources (e.g. an attractive job) and specific knowledge (e.g. business know-how) becomes available for the individuals.

Through systematic analyses P. Bourdieu (1972) elaborated on the concepts of economic, social and cultural capital and the division of cultural capital into incorporated, objectivated and institutionalized cultural capital. He introduced a complex class concept incorporating different forms of capital. His field theory – based on the theorems of Marx and Weber – positions the actors in social structure by their social and cultural characteristics. The



actors of one particular field are supposed to compete for social positions. This kind of competition is capable of creating the social structure described by Bourdieu, which can be regarded as a social map positioning the actors on the basis of the amount and combination of the capital they possess. He states that capital occurs in three basic forms: as economic, cultural and social capital. The way it is manifested depends on the actual scope of its use as well as costs of transformation that are necessary for its effective operation. While in Bourdieu's theory economic capital can be directly transformed into money and primarily favours institutionalization based on private ownership, cultural capital under certain circumstances can be converted to economic capital and tends to get institutionalized on the basis of qualification. As compared to these social capital under specific conditions can also be changed to economic capital and it generates institutionalization on the basis of nobility and other honorary titles.

Based on the theories of Bourdieu H.K. Anheier, J. Gerhards and F. P. Romo (1995) applied standard network analyzing methods to research the structure of Bourdieu's cultural field and social diversification of cultural elite. According to their observations economic, social and creates different structural patterns. Economic capital differs from social capital in its hierarchy, while the distinctive feature between economic and cultural capital is their segmentation. Social and cultural capital can be differentiated on the basis of their hierarchy.

P. DiMaggio (1985) linked the concept of cultural capital to mate selection and study results by applying model building and hypothesis testing methods.

While the notion of cultural capital in most cases is identical with or very closely related to Bourdieu's category of institutionalized capital or the qualification-based individual characteristic in quantitative analyses, R. Ulin's (1986) historical-antropological approach shows completely different definiteness. Ulin explored the collectivistic concept through qualitative research.

G. Becker (1996), who also received Nobel-prize, introduced the notion of personal capital, which integrates human and social capital and presents them as mutual prerequisites of each other. By further elaboration on Schultz's instructions, Becker focused on the increment rate of the investment. The rational actor continues the investment until the point when its marginal increment rate equals to opportunity costs of money base. Since Becker focused on the improvement of the individual's qualification and income production capability, his approach to human capital is a theory on 'permanent income' and property. It is very important to mention Becker's differentiation between the kind of human capital that appears only through certain intra-company relation and the other that has a general value beyond the company limits. The concept of company-specific capital is very closely related to the category of organizational capital, which is generated by the individuals' contribution to the organization's operation. Its value gets lost with the termination of employment and the vacancy must be compensated with new investment. As opposed to organizational or company-specific capital, human capital, in its general sense, represents a kind of qualification which is not related closely to a definite organization and can be applied in other enterprises without notable depreciation. It is the concept of company-specific capital that is in the background of present investigations on labour market- and other contracts and their relation to transaction costs.



## Summary

Researches on different categories of capital gave way to interdisciplinary border development between sociology and economy. It is the merit of sociologists that the original economic understanding of capital was enriched with new interpretations of major significance in the 1970s and 1980s. Beyond the horizon of economy social and cultural phenomena also became subject to resource analysis. As a result of this we find that, besides the concept of human capital, the notions of social and cultural capital got also involved into international publications.

## References

- BECKER, G. 1964. Human capital. New York: National Bureau of Economic research, Columbia University Press.
- COLEMAN, J. S. 1986. Social Theory, Social Research, and a Theory of Action. American Journal of Sociology 91:1309-35. (Magyarul: Társadalomelmélet, társadalomkutatás és cselekvésemélet. Szociológiai Figyelő 1989/3.)
- DUBLIN, L. – LOTKA, A. 1930. The Monetary Value of a Man. New York: Ronald Press.
- FLAP, H. D. – DE GRAAF, N. D. 1986. Social Capital and Attained Occupational Status. The Netherlands Journal of Sociology.
- KENDRICK, J. 1976. The Formation and Stocks of Total Capital. New York: National Bureau of Economic Research.
- LENGYEL GY. – SZÁNTÓ Z. (szerk.): Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája. Budapest: Aula Kiadó.
- MARSHALL, A. 1930. Principles of Economics. The Macmillan Company, London, 1930. 787-788.
- ROSEN, S. 1977. Human capital: a survey of empirical research. In: R. Ehrenberg (ed.) Research in Labor Economics. Amsterdam: North-Holland.
- SCHULTZ, T. 1961. Investment in human capital. American Economic Review 51 (March): 1-17.

# AZ EMBERI, A TÁRSADALMI ÉS A KULTURÁLIS TŐKE JELENTŐSÉGE

DR. HABIL. JUHÁSZ GÁBOR, PH.D.  
egyetemi docens; kuratórium elnöke

Pécsi Tudományegyetem; Human Exchange Alapítvány

## Összefoglaló

Gazdaságtörténeti tényadatok alapján tudjuk, hogy a munkamegosztás mellett a tőkejavak birtoklása jelentette a társadalmi differenciálódás legfőbb mozgatórugóját. Sokáig a tekintélyes A. Marshall által való vélekedés – miszerint nem célszerű a tőke fogalmát az emberekre alkalmazni – volt uralkodó nézet a kérdés szempontjából. Ez a vélekedés konzerválta a munkaerőről alkotott klasszikus felfogást.

Az 1950-es, 60-as években kezdtek körvonalazódni a modern közgazdaságtanban azok a folyamatok, amelyek a tőke fogalmának többirányú értelmezéséhez, kiterjesztéséhez vezettek. A tőkefajtákkal kapcsolatos kutatások kitűnő lehetőséget teremtettek a közgazdaságtan és a szociológia közti interdiszciplináris határmezsgyék létrehozására.

Szociológusok érdeme, hogy az eredeti, közgazdászok által előterjesztett tőkefelfogások az 1970-es, 80-as évekre újabb, nagymértékű értelmezési távlatokat hódítottak meg. Túl a gazdasági horizonton, a társadalmi és kulturális jelenségvilág is az erőforrás-vizsgálatok színtereivé váltak. Ennek köszönhető az emberi tőke fogalma mellett a társadalmi- és kulturális tőke fogalmak nemzetközi szakirodalomban való meghonosodása.

A modern gazdaságszociológia képviselői rámutattak, hogy a társadalmi kapcsolatháló erőforrásként történő aposztrofálása a gazdaság társadalmi beágyazottságának természetes mivoltát bizonyítja. A társadalmi tőke fogalma fontossá vált a társadalmi és a munkaerőpiaci státus és presztízs megszerzésével foglalkozó kutatások mellett a nemzetközi migrációt elemző vizsgálatok esetében is.

P. Bourdieu (1972) szisztematikus elemzések során foglalkozott a gazdasági-, a társadalmi- és a kulturális tőke fogalmak megkülönböztetésével, valamint a kulturális tőke típusainak kidolgozásával. Bourdieu hagyományai alapján, H.K. Anheier, J. Gerhards és F. P. Romo (1995) megfigyelései szerint a gazdasági, a társadalmi és a kulturális tőke eltérő strukturális mintákat hoz létre.

A G. Becker (1996) által bevezetett személyi tőke fogalma kitűnően integrálja és egymást kölcsönösen előfeltételező fogalmakként írja le az emberi és a társadalmi tőke kategóriáit. Nagyon fontos Becker azon különbségtevése is, amely szerint az emberi tőke azon típusát, amely kizárólag valamilyen vállalatban belüli alkalmazásában tekinthető emberi tőkének, differenciálta az emberi tőke azon típusától, amelynek vállalatban túlmutató, általánosabb értéke van. A vállalat-specifikus tőke fogalma tartalmilag már nagyon közel áll a szervezeti tőke kategóriájához, ami az egyének adott szervezet működéséhez történő hozzájárulásával áll elő.

**Kulcsszavak:** emberi, társadalmi, kulturális és vállalat-specifikus tőke

# ÚJSZERŰ TENDENCIÁK A VÁLLALKOZÁSOK KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGÉT, LEHETŐSÉGEIT BEFOLYÁSOLÓ KÜLSŐ KÖRNYEZETI FELTÉTELRENDSZERBEN

VOJTEK ÉVA

tudományos munkatárs

Pécsi Tudományegyetem

## Absztrakt

A szervezetek – legyen szó nagy multinacionális vállalatokról, kis és középvállalkozásokról, vagy akár nem gazdasági alapon működő nonprofit szervezetekről, alapítványokról, egyesületekről – korántsem függetlenek környezetüktől. Megalakulásuktól kezdve szoros kapcsolatban állnak az őket körülvevő közvetlen és általános feltételrendszerrel, mely komplex, dinamikusan változó jellegével meghatározza életciklusuk minden egyes elemét, mondhatni „bölcstől a sírig” kíséri a vállalkozásokat a különböző politikai, gazdasági, társadalmi és egyéb tényezők alakulása. Adekvát szervezetfejlesztési és innovációs tevékenység csupán e külső atmoszférához való igazodással, az ebből eredő hátrányok, veszélyek kiküszöbölésével, valamint a külső környezetben rejlő lehetőségek, előnyök kiaknázásával valósítható meg. Az említett légkör szinte állandó változása a szervezeteket is gyors reakcióra, folyamatos megújulásra ösztönzi, különösen a jelenlegi globalizált gazdasági feltételek mellett.

**Kulcsszavak:** innováció, globalizáció, hálózati gazdaság

## Bevezetés

A szervezetfejlesztő tevékenységek alapvető feladata a belső környezet tekintetében, hogy megerősítsék a már jól működő folyamatokat, valamint kiegészítsék, átalakítsák a kevésbé eredményesen működő szervezeti rendszereket annak érdekében, hogy olyan változásokat indukáljanak a szervezeti környezetben, az egyes alrendszerben, melyek a továbbiakban a vállalkozások hatékony, versenyképes működését eredményezik. Egy vállalat létele azonban nemcsak az uralkodó szervezeti kultúra, hanem szűkebb és tágabb értelemben vett környezete által is erősen befolyásolt, melyre vonatkozóan a szervezetfejlesztés és innováció teendője összességében a kívülről érkező veszélyek feltárása, a külső környezetben rejlő lehetőségek meghatározása és az ezzel kapcsolatban felmerülő intervenciók megfogalmazása a szervezetek és azok vezetői számára a fejlesztési folyamat során. E két terület, a környezeti tényezők és a belső működési folyamatok egymással karöltve határozzák meg és körvonalazzák egy szervezet alapvető helyzetét a piacon, egyszerre befolyásolva ezzel

a vállalkozás életképességét, sikerességét is. A vállalkozások érdeke tehát saját szervezeti működésük és struktúrájuk ésszerű kialakítása, illetve mindennek a környezeti átalakulásokhoz való igazítása, folyamatos aktualizálása. A releváns környezet és annak különböző elemei – önmagukban és egymással szoros kölcsönhatásban – állandó változást, változtatást és éber készenlétet kívánnak tehát az egyes szervezetektől versenyképességük megőrzése érdekében. Mely tényezők definiálhatóak azonban meghatározó erőként az egyes vállalkozások tekintetében? Fülöp Gyula meghatározása alapján a „releváns környezet egy szervezetet körülvevő feltételek, hatások, szervezetek összessége, amely befolyásolja, behatárolja, meghatározza az adott szervezet és az őt alkotó egyéneket vagy csapatokat viselkedését, tevékenységét” (Fülöp 2008 77. o.). Felgyorsult világunkban a kiélezett versenyben a vállalkozások számára e releváns környezeti elemek mellett az ezek alapján megfogalmazható versenyelőnyök feltárása is fontos, hiszen e globalizált versenyben a vállalatok számos területen rivalizálnak. A szervezetek környezetének legfontosabb jellemzőiként a komplexitást és a dinamizmust emelhetjük ki. A komplexitás e kontextusban nem csupán az egyes tényezők összetettségét jelenti, hanem azok egymáshoz való viszonyainak diverzitására is utal, illetve bizonyos hatásfolyamatok meglétét is kiemeli, miszerint egyfajta dominóeffektusként viselkednek az érvényesülő hatások. A dinamizmus szintén egyfajta kettős jelentéssel bír. Egyrészt a környezet változó jellegét hangsúlyozza, másrészt fontos szempontként említi az érvényesség kategóriáját, vagyis hogy az egyes, a jelenben hiteles megállapítások milyen hosszú ideig tekinthetők hatályban levőnek, mennyire kiterjedt időintervallumra vonatkoztathatóak. Az 1900-as években még viszonylag hosszú időtartamot foglalt magában ez a tervezési időszak, a környezeti változások is követhetőbb, emberléptékű módon követték egymást. Ezzel szemben napjainkra az átalakulások üteme felgyorsult, szinte napról napra változnak meg a környezetben érzékelhető hatótényezők, a vállalkozások működését befolyásoló gazdasági és politikai szabályszerűségek, mely jelentős következményekkel járhat, amennyiben teljesen felkészületlenül éri a vállalkozásokat, vagy a szervezetek nem képesek kellő gyorsasággal idomulni a megváltozott légkörhöz.

## A szervezetek külső környezete

Dinya szerint négy eltérő alaphelyzetet különíthetünk el, mely a szervezetek különböző reagálását kívánja meg külső környezetük változásaira, különféle nehézségi fokú problémaszituációkban (Dinya 2008):

- Zavaros szituáció – sokféle változás érinti a piaci szereplőt, melyek időbeli lefutása nem vagy csupán nehezen kalkulálható;
- Kockázatos helyzet – korlátozott tényezőkört magában foglaló, ugyanakkor kiszámíthatatlan változások;
- Bonyolult kihívás – számos tényezőt érintő, mégis kiszámítható hatásokkal járó átalakulások;
- Egyszerű változás – jól körülhatárolható és rutinszerű módszerekkel kezelhető helyzetek.

A piaci szereplők élettartamuk során gyakran mind a négyféle szituációval találkozhatnak, de az is előfordul, hogy csupán néhány egyszerűen megoldható, gondot okozó körülmény nehezíti sikerességüket.

Az egyes vállalkozások, vállalatok, szervezetek alkalmazkodásuk érdekében kénytelenek folyamatosan válaszokat megfogalmazni a környezet részéről felmerülő kihívásokra, reagálni a környezet hatásaira. Egyértelmű, hogy azok a szervezetek képesek hosszabb távon fennmaradni, amelyek sikeres lépéseket abszolválnak annak érdekében, hogy kialakítsák a környezeti hatásokhoz leginkább alkalmazkodó, hatékony szervezeti és működési struktúrát, célrendszert, a szervezeti erőforrások optimális felhasználásának rendszerét. A változások korát éljük, világunk felgyorsult és ez a tendencia törvényszerűen folytatódik. Az osztársadalmi változásokra minden gazdaságban működő szervezetnek reagálnia kell, hiszen a fennmaradás a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik. Szinte minden korban és korszakban azonosíthatunk bizonyos, az adott időszakra értelmezhető jellegzetességeket, minden kornak megvan a domináns üzenete, mely környezeti tényezőként fellépve befolyásolja a szervezetek működését. A XX. század egyik fontos hatóereje a globalizálódott gazdasági rend kialakulásához kapcsolódik.

### **A jelen és a jövő – Globalizációs tendenciák, hálózati gazdaság**

#### *Globalizációs tendenciák*

„Vannak, akiknek szitokszó a globalizáció, mert szerintük szellemileg-lelkileg elszürkíti az egyént, kiszolgáltatja, tönkreteszi a vállalkozások jelentős hányadát és értékválságba kergeti a társadalom egészét.” (Hoványi 2001) A globalizáció jelensége nem új keletű, azonban napjainkra vált világméretűvé, mely tehát minden vállalkozást arra készítet, hogy az így létrejövő feltételek közepette is megpróbálják megőrizni vagy javítani piaci pozíciójukat, vagyis saját előnyükre fordítani az ebből fakadó átalakulások hatásait. A globalizáció fogalma szinte mindenki számára ismert, bár ahány ember, annyiféle értelmezés létezik. A kérdés azonban nem csupán az, hogy mi is a globalizáció, hanem az, milyen folyamatok vezettek kialakulásáig és ilyen szintű térnyeréséig. Hoványi szerint alapvetően öt kiemelkedő tényező szerepe meghatározó a jelenség kialakulásának folyamatában (Hoványi 2002):

- Az informatika fejlődése

A számítástechnika fejlettségi szintjének folyamatos és robbanásszerű emelkedése lehetővé tette szinte végtelen számú kommunikációs csatorna létrejöttét, mely a kommunikációs út radikális lerövidülését eredményezte, valamint az információáramlás egyszerűsödéséhez és hihetetlen mértékű felgyorsulásához vezetett. Mindemellett a legfőbb előny az információáramlás demokratizálódása és a továbbítható információ mennyiségének nagymértékű megnövekedése. Az információs technológia ilyen fokú átalakulása alapvetően átfőrtmálta az idő, tér, emberi kapcsolatok és kommunikáció korábban érvényesnek számító definícióit és új tartalommal töltötte meg azokat.

Az informatikai fejlődések mellett, hogy számos előnnyel szolgáltak, dinamizálták az emberek és szervezetek közötti információáramlást, jelentős egyenlőtlenségeket hoztak létre világszerte. A tudásalapú gazdaságokban az érvényesülés alapvető feltétele az egyének információtechnológiába való bekapcsolódása. Szinte a társadalom minden tagjának szüksége van e-mail címre, mobiltelefonra, internet-hozzáférésre és megfelelő elektronikai és számítástechnikai felszerelésekre. E feltételek azonban nem mindenki számára eleve adottak, illetve e javakhoz és lehetőségekhez való hozzájutásuk sem biztosított. Számos

társadalmi csoport korábbi hátrányos helyzetét, kirekesztettségét növelő újabb tényező jött tehát létre, mely erőteljesen befolyásolja a társadalomban, a munkaerő-piacon és a foglalkoztatásban való részvételüket. Nincs ez másként a szervezetek esetében sem. Az információs társadalomban bekövetkezett változások minden vállalkozást, szerveződést arra késztetnek, hogy vegyék körül magukat ezen eszközökkel, hiszen amennyiben nem képesek lépést tartani az informatikai „forradalommal”, fontos kommunikációs csatornákat veszíthetnek el.

- Az anyagi javak továbbításának és az egyének mobilitásának új módja

A globalizációs folyamat egyik legnagyobb vívmánya a tér zsugorodása, melynek elérésében számos tényező közrejátszott. A gazdasági szektor prioritásait tekintve az egyik legkardinálisabb kérdést az üzleti szereplők által megtermelt szolgáltatások piacra való eljuttatásának, valamint az előállításához szükséges alapanyagok beszerzésének egyszerűsége és alacsony anyagi vonzata jelenti. A szállítványozási lehetőségek minőségi és mennyiségi kibővülésével a fenti két szempont kielégítődött, hiszen a vízi és légi járművek térnyerésével, az áthidalható távolságok megtételéhez szükséges időintervallum minimalizálódásával és a mindezekhez kapcsolható költségek viszonylag alacsony szinten való stabilizálódásával napjainkra lehetséges a teljes mértékben globálisan működő vállalkozások áru- és alapanyag-szállítással kapcsolatos igényeinek maximális kielégítése. A kialakult globalizált gazdaságban lehetővé vált a világ egymástól igen távol eső pontjainak összekötése egy vállalkozás működtetése során, melynek megvalósítása alacsony időigénnyel és fajlagos költséggel kivitelezhető, melynek hatására a beszerzés és értékesítés tevékenysége szintén globális szintéren valósul meg.

A mobilitáshoz nem csupán az áruk könnyű mozgathatósága tartozik, legalább ilyen fontos a képzett munkaerő mobilitása is. Az információk, a pénzeszközök gyors és hatékony mozgatása mellett szükséges a megfelelő humán erőforrás-ellátottság biztosítása is, melynek folyamatában szintén egy szinte osztatlan világméretű munkaerőpiac kialakulása érzékelhető, melyhez az egyének mobilitási hajlandóságának növekedése, valamint a foglalkoztatási rendszerek és munkaerő-piaci szabályozók pozitív alakulása is hozzájárul. A személyek mobilitása tekintetében azonban nemcsak a munkavállalók szabad mozgása említhető kiemelt szerepben, hanem a vevők, a fogyasztók szabad mozgása is a globális piac fejlődése irányába hat.

- A műszaki fejlődés felgyorsulása

E területen elért eredmények elemzéséhez hozzátartozik a vállalattól általában független technológiai változások tere, mely a fentiekben már szerepelt (szállítás, információs technológia stb.), azonban ennek kiegészítéseként szót kell ejtenünk a cégek termék-előállításával és innovációs tevékenységével kapcsolatos fejlesztéseiről is. Minden piaci szervezet létének meghatározója, hogy milyen mértékben tud lépést tartani a piacon bekövetkező változásokkal, milyen mértékben tud újítként fellépni az adott iparág területén, illetve ezen újításokat miként képes beépíteni termékei előállításának folyamatába. A K+F tevékenységek, termék- vagy gyártástechnológiai fejlesztések viszonylag hosszú időt vesznek igénybe, azonban az ezek hasznosítására, a piacon kézzel fogható eredményekké konvertálására fordítható és rendelkezésre álló idő jelentősen lerövidült. A felfokozott versenyhelyzetben minden cég számára elsőszámú szempont e fejlesztések nyereséggé alakítása, melyből újabb és újabb K+F tevékenységeiket fedezhetik.

- A nemzetgazdaság teljesítménye átlépi a globalizációs küszöböt

Az előzőekben meghatározott kemény elvárás – miszerint a kifejlesztett és előállított termékek minél előbb piacra bocsáthatóak legyenek – társul annak igényével, hogy a vállalkozások minél nagyobb piacon és lehetőleg gyorsan és egy időben értékesítsék gyártmányaikat. Ennek érdekében a cégek multinacionális korporációkként igyekeznek viselkedni, mely hozzájárulhat e cél megvalósításához. E folyamat okozója és következménye egyaránt a globalizáció beindulásának, hiszen a globalizált gazdaságban fontos versenyelőny a több nemzet színterén való jelenlét, működés vagy értékesítés, azonban a globalizációs folyamat elindulásának feltétele volt, hogy az országhatárokon belül jelen lévő óriásvállalatok fejlettségi szintje jelentősen megnövekedjen és elérje, átlépje az úgynevezett globalizációs küszöböt. Napjainkra három gazdasági régió országai tettek eleget e kihívásnak, az Egyesült Államok vezette észak-amerikai, a Japán vezette távol-keleti, valamint az európai régióhoz tartozó egyes országok. Ők tehát azok, akik napjaink globalizált gazdaságában piacvezetők, akik a versenyelőnyöket diktálják és valóban képesek megfelelni a multinacionális vállalat kitételnek, a világ más országai, néhány kivétellel csupán követői az e területek vállalatai által diktált szituációnak.

- Tőkekoncentráció intenzitásának növekedése

A multinacionális vállalkozások a fentiekben leírt modell alapján való fejlődése korábban szinte elképzelhetetlen mértékű tőkeáramlás megvalósulásához vezetett, mely tőkekoncentráció még erősebbé tette ezen korporációk befolyását a nemzetgazdaságokra és a világgazdaságra egyaránt.

A globalizációval kapcsolatban felmerülő alapvető kritikák közül az egyik leggyakoribb az, miszerint ez a folyamat olyan helyzetet teremt, melyben a tőke (a Bourdieu által meghatározott mindhárom értelmében véve) és a gazdasági előnyök egy igen szűk csoport kezében összpontosulnak. A területek, régiók és országok közötti különbségek sokszorosára nőnek, létrejön egy kizsákmányoló-kizsákmányolt polarizáció, mely kitermeli magából a globalizáció nyertes és vesztes csoportjait.

A globalizálódásnak tehát nem csak gazdasági vetületei érzékelhetőek és értékelhetőek, a társadalmak mindennapjaiban is új tendenciák jelentek meg. A fenti tényezők hatására nem csupán a gazdaság működési területe, mezeje alakult át, de megváltoztak a versenyelőnyt jelentő egyéb faktorok is. A kialakult tudásalapú társadalomban egyre inkább felértékelődik a szervezetek tekintetében is az innováció, a kreativitás, az intellektuális eredmények és a tudástőke szerepe, rangja, mely magával vonja az oktatási rendszer átalakulását is. A tőke áramlása mellett mind erősebben érezhető faktor a munkaerő mobilitásának nagymértékű növekedése, mely alapjaiban változtathatja meg az egyes egyének, csoportok munkaerőpiaci pozícióját. A legerőteljesebben érezhető társadalmi hatás azonban a társadalmi egyenlőtlenségek nagyarányú növekedése, a megszokott értékrendszer meggyengülése, melyre az országokban létrehozott szociális védőhálókat esetenként csak kisebb sikerekkel tudnak reagálni.

A globalizáció és annak hatásai mellett szintén megemlíthetjük az európaizáció folyamatát és az Európai Unió létrejöttét, az egyes országok, nemzetgazdaságok e közösségbe való betagozódását. A csatlakozás minden résztvevő állam gazdasága számára új típusú, sajátos feltételeket és lehetőségeket teremt, a korábbtól eltérő feltételrendszert hoz létre, melyben a vállalkozásoknak és a piaci szereplőknek, a munkavállalóknak, de az egyes kormányoknak is meg kell tanulniuk boldogulni, lehetőség szerint a csatlakozásból eredő hátrányok hatásainak minimalizálásával és a létrejövő új makrokörnyezet előnyeinek maximális érvényesítésével, hasznosításával.



## Hálózati gazdaság

„Egy korszakhoz érkezünk, ahol eddig szilárd értékek tűnnek el egyik napról a másikra. A hálózati és ipari gazdaság közti különbség legalább akkora lesz majd, mint az élő és az élettelen anyag közötti.” (Bak 2003) Egyre több vállalat szembesül a fenti mondatban meghatározott különbséggel mindennapi működése során, hiszen számos az üzletvitellel, a korábbiakban bemutatott releváns környezettel kapcsolatos tényező megkeresztül napjainkban erőteljes változáson. A fejlett gazdaságokban már az 1990-es években oly mértékűvé vált e folyamat, hogy ezen területeken gazdasági elemzők már ekkor „e-gazdaságról”, hálózati gazdaságról beszéltek (Dinya 2008). Az új tendenciák egy részének okozójaként az internet terjedése azonosítható. Az e-kereskedelem, on-line marketing és a kommunikáció új módjainak fejlődéséhez egyértelműen a világháló térhódítása járult hozzá, azonban csupán erre visszavezetni az értékesítés, a kommunikáció, az üzletvitel területén bekövetkezett változásokat, különös módon redukálná az értelmezést. Az internet terjeszkedése katalizátorként hatott e folyamat során, a kialakult információs infrastruktúra jelentősen megkönnyítette a vállalkozások hálózati alakzatba rendeződését. Napjaink gazdaságaiban alig találunk olyan szervezetet, mely ne lenne tagja valamilyen formális vagy informális hálózatnak. Számos szerző, közöttük Horváth és Ihász szerint a jövőben (ahogy ennek jelei már érzékelhetőek) nem a vállalatokat, hanem a vállalatok tömörülésével kialakuló klasztereket kellene a gazdaság alapjának tekinteni (Horváth, Ihász 2002). Ezen folyamatok gyors tempóban való előretörése egyfajta paradigmaváltást eredményez a gazdasági élet több területén. Egyfelől újradefiniálásra szorul a gazdaság működésének számos eleme. A fogalmak átértelmezése, újraalkotása során Hougard és Duus értelmezésében a következő elemek játszanak szerepet:

- A piac szegmentáltságával kapcsolatos megfogalmazások mind biztosabban vesztik el tartalmukat azáltal, hogy a fragmentált felépítés eltűnően van, a fogyasztás és a gazdaság szerkezete globalizálódik;
- A vásárlói prioritások (ár, idő, minőség) tekintetében is átrendeződés figyelhető meg, melynek hatására a minőség egyre magasabb pozícióba kerül;
- A vállalati tudástőke szerepe fokozatos felértékelődést követően, már napjainkban is meghatározó szereppel jelenik meg a szervezetek életében;
- A bürokratikus struktúrák átalakulnak, a külső-belső hálózatok térnyerése figyelhető meg a vállalati struktúrák tekintetében.

Másfelől a paradigmaváltás következtében a vállalati funkciók tere is számos változáson megy keresztül, mely ezen alapvető feladatok újragondolására készítet minket. Eller Erzsébet négy területet körvonalaz e kérdés tekintetében (Eller 2003):

- A társadalmi funkciók felerősödése, mely a funkciókhoz kötődően a marketing területén is tetten érhető. A jelenben a vállalatok nem egyszerűen termékeket állítanak elő, a fogyasztók, vásárlók valamilyen problémájának a megoldása a cél.
- Rugalmas folyamatszemplélet megnyilvánulása, kifejezésre juttatás a termelési folyamatok kivitelezésében, melynek hatására már nem annyira a tevékenységek egymásutánisága, egymásra épülése kívánatos és jellemző, hanem a párhuzamosan futó feladatmegoldás.
- A hálózatok versenyének előtérbe kerülése a szervezetek egyszerű versenyével szemben, mely jelentős alkalmazkodóképességet, a stratégiai szempontok átrendeződését kívánja meg.

- Az etikai felelősség, társadalmi felelősségvállalás követelménye egyre jobban érvényesül a vállalatokkal szemben, mely a haszonmaximalizáló nézetek gyengülését feltételezi, valamint alapjában befolyásolja a szervezetek törekvéseit.

László Ervin találó és kifejező mondatával összefoglalva, „az új gazdaság nem abban különbözik a régitől, hogy többet vagy hatékonyabban termel, mint korábban. A lényeg az, hogy az új gazdaságban más módon termelnek és kereskednek, mint a régi időkben.” (László 2003)

A szervezetek strukturális, stratégiai változása mellett a foglalkoztatási viszonyok is alapvetően transzformálódnak, hiszen a kialakult környezeti feltételrendszer hat a vállalkozások munkaerő igényére, a leendő alkalmazottakkal szemben támasztott követelményekre, valamint a munkaerőpiac működésének egészére is. Új típusú készségek, képességek válnak szükségessé, a tudástőke felerősödése figyelhető meg a gazdaság szinte minden szektorában. Korábban nem használatos foglalkoztatási formák kerülnek alkalmazásra, mint például a távmunka, a részmunkaidő, illetve egyre jellemzőbbek a bizonytalanabb, határozott munkaidejű szerződések, a munkavállalók vállalkozói formában történő kapcsolódása a szervezetekhez.

A megváltozott gazdasági környezet által generált szituáció számos szervezet és munkavállaló számára teremt meg a lehetőséget tudástőkékjük megfelelő hasznosítására, innovációs tevékenységek megvalósítására, azonban jelentős mértékű egyenlőtlenségek kialakulása is azonosítható e folyamat velejárójaként mind a gazdasági szervezetek, mind a munkaerő-piaci szereplők tekintetében.

Napjainkra egyre igazabbá válik a mondás, miszerint „aki kimarad, lemarad”, vagyis aki valamely területen nem képes megfelelni a tudástársadalom és a globalizált környezet és verseny teremtette feltételeknek, az súlyos hátrányba kerül a munkaerő-piacon, a piaci környezetben, a gazdaságban.

### Összefoglalás

Az innováció az elmúlt évtizedekben bekövetkezett gazdasági-társadalmi változások eredményeképpen az egyik legfontosabb termelési tényezővé vált nemcsak a gazdasági fejlődés magterületéhez tartozó országokban, hanem hazánkban is. A felgyorsult technológiai fejlődés következtében a vállalkozások hosszú távon fenntartható versenyképességét csak a konkrét új piaci termékekben, szolgáltatásokban, termelési eljárásokban, szervezeti rendszerek bevezetésében, piaci magatartási formákban és értékesítési csatornáknak megnyilvánuló és realizálódó folyamatos kutatás-fejlesztési tevékenység, innovációs aktivitás képes biztosítani. (Csizmadia, Grosz, 2008)

A korábbi évszázadokban egy adott ország, térség gazdasági fejlettsége a mezőgazdaság, az ipar termelékenységétől, a munkaerő mennyiségétől, a klasszikusan jól definiálható tényezők szerepétől függött. A XX. század végétől a versenyképesség egyre inkább meghatározó eszköze a humán erőforrás lett, így nem meglepő, hogy napjaink globalizálódó világában a kulturális és kreatív iparágak felértékelődésének lehetünk tanúi. A világgazdaságban tapasztalható szerkezetváltás a szellemi tőke, a kreativitás fokozott előtérbe helyezését vonta maga után. A globalizáció időszakának beköszöntével, az információs technológiák hozzáférhetőségének javulásával, a globális trendek, kultúrák követésének előnyös és hátrányos hatásaival való szembehelyezkedéssel párhuzamosan a lokális értékek felértékelődnek. A globális folyamatok azonban egy újfajta munkamegosztás felállítását is

kialakították. A fordizmus tömegtermelése, a tárgyi tőkébe való beruházás mindenhatósága a társadalom előrehaladásának alapját a nyersanyagok bőségében látta. A modern posztfordista gazdaság ezzel ellentétben a kutatás-fejlesztést, a műszaki előrehaladást, az innovatív, megújulni képes gondolkodást tekinti napjaink legfőbb versenyképes eszközeinek. A humán tőke ilyen mérvű felértékelődése előtérbe állította annak fejleszthetőségi eszközeit. A kreativitás, a produktív gondolkodás alakíthatóságának vizsgálatai a pszichológia területéről egyre inkább a közgazdasági gondolkodás újfajta motiválóivá váltak (Dobó, 2007).

A XX. század első felének fordista gazdasága az első nagy iparszerkezeti váltást követően a gép- és a vegyipart tette vezető ágazatokká, az egy vállalaton belül működő technológiai lánc pedig a tömegtermelést tekintette a versenyképesség forrásának. A múlt század második fele három nagy szerkezeti átalakulást hozott (Dobó 2007):

- A termelési folyamatok során erős technológiai fejlődés tapasztalható, ami maga után vonta a szükséges munkaerőigény csökkenését. A közlekedés fejlődése hozzájárult a különböző munkafázisok feldarabolásához, széttelepítéséhez. A fordizmus végével a piac gyorsan változó igényei háttérbe szorították a tömegtermékek gyártását.
- A posztindusztriális korszak a városi gazdaságokban háttérbe szorította az ipart, és mind a foglalkoztatásban, mind a tőkeforgalomban a szolgáltató szektor vált domináns ágazattá, a kiszolgáló ágazatok mellett megjelentek a szabadidőhöz kapcsolódó szolgáltatások is (turizmus, kulturális és szolgáltató iparágak). Egyre jobban kezdenek felértékelődni olyan közszolgálati területek, mint az oktatás, ami a közelgő szellemi tőke-igény felértékelődésének irányába hat.
- A jelenleg is érzékelhető információs robbanás, a globális világrendszerben való nyitott részvétel az egyediséget, az individuumot és a humán tőke minőségét állította a versenyképesség középpontjába.
- A fenti változások oka és következménye is egyben a fogyasztási szükségletek módosulása. A fogyasztás jelentős része már nem kizárólag hasznossági alapon történik, hanem kulturális szempontok alapján. A szolgáltatásoknak így a posztmodern társadalmakban nagyrészt nem gyakorlati, hanem kulturális- szimbolikus jelentőségük van.

Az állandóan változó környezet, a gazdasági átrendeződés, a különböző mikro- és makroszintű tendenciák a vállalkozásokat folyamatos alkalmazkodásra, valamint stratégiájuk, szervezeti struktúrájuk felülbírálására kényszerítik. A versenyképesség, a piaci környezethez és a versenytársakhoz való alkalmazkodás, a megfelelő működési stratégia kialakítása elsődleges szempontok a vállalkozások életében, melyek tehát folyamatosan változó jelleget mutatnak. A néhány éve érvényes környezetben adekvátnak számító stratégiák napjainkra elavultak, a korábban figyelemmel kísérendő versenyelőnyök mára átalakultak, ami tehát a szervezetek innovativitását és bizonyos esetekben külső segítség igénybevételét kívánja meg. A szervezetfejlesztési és innovációs intervenciók célja is alapvetően a fentiekben felsorolt, versenyképességet javító szempontok köré rendeződik. A fejlesztési tevékenységek tartalma és eszköze minden szervezet esetében más és más, hiszen az egyes vállalkozások eltérő környezeti feltételrendszerben, különböző belső erőforrásokkal felvértezve működnek, így a beavatkozások is más területekre irányulnak és különböző módszerekkel kerülnek megvalósításra. A fejlesztő tevékenységek megtervezésekor az első lépések között szerepel a szervezettel kapcsolatos helyzetelemzés- és feltárás kivitelezése,

mely körvonalazza a külső és belső környezet által meghatározott kereteket, valamint azon sarokpontokat, melyek mentén a kutatás-fejlesztési projektek konkrét céljainak meghatározása megtörténhet. A külső és belső elemzést követően kerülhet sor a lehetséges célok és stratégiák megfogalmazására, majd az adekvát fejlesztési irányok kijelölésére.

### Irodalomjegyzék

- BAK Á. 2003. Mit tanulhat egy vállalat a hangyabolyoktól. *Piac&Profit*, 2003. június
- BARTA et al. 2007. Magyarország a globális K+F térképén. Fejlődő országok a multinacionális vállalatok változó K+F stratégiájában. *Tér és társadalom* 2007/3.
- CSIZMADIA Z. – GROSZ A. 2008. Innovációs folyamatok egy régióban és annak struktúrái. *Tér és társadalom* 2008/2.
- DINYA L. 2008. Szervezetek sikere és válsága. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- DINYA L. – DOMÁN SZ. 2004. Gazdasági hálózatok tanulmányozásának módszertani kérdései. [http://www2.eco.u-szeged.hu/tudkozlemeny/pdf/2004/Dinya\\_Doman.pdf](http://www2.eco.u-szeged.hu/tudkozlemeny/pdf/2004/Dinya_Doman.pdf)
- DOBÓ E. 2007. A globalizáció és a kreatív gazdaság felértékelődése. *Tér és társadalom* 2007/3.
- ELLER E. 2003. A piac és a profit után. *Piac&Profit* 2003. június
- HOVÁNYI G. 2001. Globális kihívások – menedzsmentválaszok. Budapest, KJK-Kerszöv.
- HOVÁNYI G. 2002. A menedzsment új horizontjai. *Közgazdasági Szemle* 2002. március.
- HORVÁTH P. - IHÁSZ A. 2002. Hálózat – klaszter – gyakorlat – szerepek. [www.humanfokusz.hu/cikk.php3?id=160](http://www.humanfokusz.hu/cikk.php3?id=160)
- KOLTAI Z. 2007. A magyarországi városok versenyképességének vállalati megítélése. *Tér és társadalom* 2007/2.
- LÁSZLÓ E. 2003. Milyen élet vár ránk? *Piac&Profit* 2003. március
- S. HOUGAARD – H.J. DUUS. 1999. Competing in the Digital Age. *Journal of General Management*.
- Z. KARVALICS L. et al. 2006. Humán tőke és versenyképesség. In: Vértes A.-Viszt. E. (szerk.) 2006. *Tanulmányok Magyarország versenyképességéről*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.

# NOVEL INFLUENTIAL TENDENCIES IN EXTERNAL ENVIRONMENT AND CONDITIONALITY OF ORGANIZATIONS RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION ACTIVITIES

ÉVA VOJTEK  
Research Scientist

University of Pécs

## Summary

The organizations – large multinational corporations, small and medium-sized enterprises, or even non-economic nonprofit organizations, like foundations, associations – are far from being independent from their environment. From the date of their establishment these firms have close contact with the surrounding direct and general conditionality, which determines each element of their life cycle with its complex, dynamically changing nature following the trends in the various political, economic, social and other factors. Adequate organizational development and innovation activity can be achieved only with the adjustment to the external atmosphere, with the elimination of disadvantages and risks, and the exploitation of the potentials and benefits inherent to the external environment. This almost constantly changing climate encourages organizations to renew continuously and react quickly, particularly in the current global economic conditions.

Today's world of globalisation witnesses a rise in the value of cultural and creative industries. In the restructuring of the world economy for organizations the primary challenge is to adapt to the external conditionality, which is very important for maintaining and improving their competitive advantage and market position. Efficacies present around organizations can be categorised by a number of ways based on their nature, extent and influential power. Present study is trying to explore the phenomenon of globalisation such as the changed criteria for businesses to operate and within which they have to develop their innovative activity.

This new environment has effects on almost every area of corporations life, like the the production, the transportation of the products, and their communication, etc. For the effect of the acceleration of the technological developments the firm's long-term sustainable competitiveness can only be realized by developing new (specific) products and services, using new and more effective production processes and organizational systems. In these innovation activities and changes the human resource has a very special and important role; namely, the human factor is in the focus, when we talk about development and effectiveness.

**Keywords:** innovation, globalization, network economy.

# A FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA, MINT AZ INNOVATÍV ÉS VERSENYKÉPES MUNKAERŐPIAC ZÁLOGA

BORDA VIKTÓRIA  
egyetemi tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem

## Absztrakt

A mára huszonhét tagállamot integráló Európai Unió bővülő és remélhetőleg egységesülő munkaerő-piacának olyan kihívásokkal kell szembenéznie, mint a demográfiai változásokból adódó öregedő társadalmak problémája, a kisebbségek és alacsony iskolai végzettségűek kirekesztődése és a fejlődő országokból kiinduló tömeges migráció. Az uniós szabályozás szigora ugyanakkor megnehezítheti a feladatot. A munkavállalók védelme érdekében alapvető követelmény a diszkrimináció tilalma nemre, fajra és korra való tekintettel, az egészséges és biztonságos munkakörnyezet biztosítása, valamint a munkaszerződések védelme. A versenyképesség növelését és a teljes foglalkoztatottságot a tagállamoknak elsősorban a Lisszaboni Stratégia, az Európai Foglalkoztatási Stratégia és az Európai Szociális Charta szem előtt tartásával, munkajoguk közelítésével kell elérniük, törekedve a munkavállalók és munkaadók innovációs képességének elősegítésére, hogy a munkaerőpiac is hasznélvezője lehessen a K+F, azaz a quartener szektor térhódításának.

**Kulcsszavak:** foglalkoztatáspolitikai, munkaerőpiac, innováció, versenyképesség, Lisszaboni Stratégia

## A foglalkoztatáspolitikai erősödése az Európai Unióban

A globalizáció folyamata új kihívások elé állította a nemzetállamokat gazdasági és társadalmi értelemben egyaránt. Az információs technológia és a gazdaság mára olyan szinten fonódott össze, hogy az létrehozott egy teljesen új világ gazdaságot. A pénz- és tőke mozgás nem csak nagyságában, de sebességében is lenyűgöző. Gazdasági értelemben a világ egyetlen nyitott térré vált, a termelési folyamat, a fogyasztás nemzetközi szinten történik. A verseny kiéleződése a gazdasági, és ezáltal a politikai hatalomért vívott harcban új stratégiákat követel meg a kormányzatoktól és a piaci szereplőktől is. A fenntartható fejlődés záloga egyre inkább a jól képzett, alkalmazkodóképes humán erő, illetve az őt megfelelően alkalmazni tudó, az innovációban élenjáró vállalkozás. E két szereplő egymásra találásában fontos szerepe van a munkaerő-piaci folyamatokat alakító foglalkoztatáspolitikának.

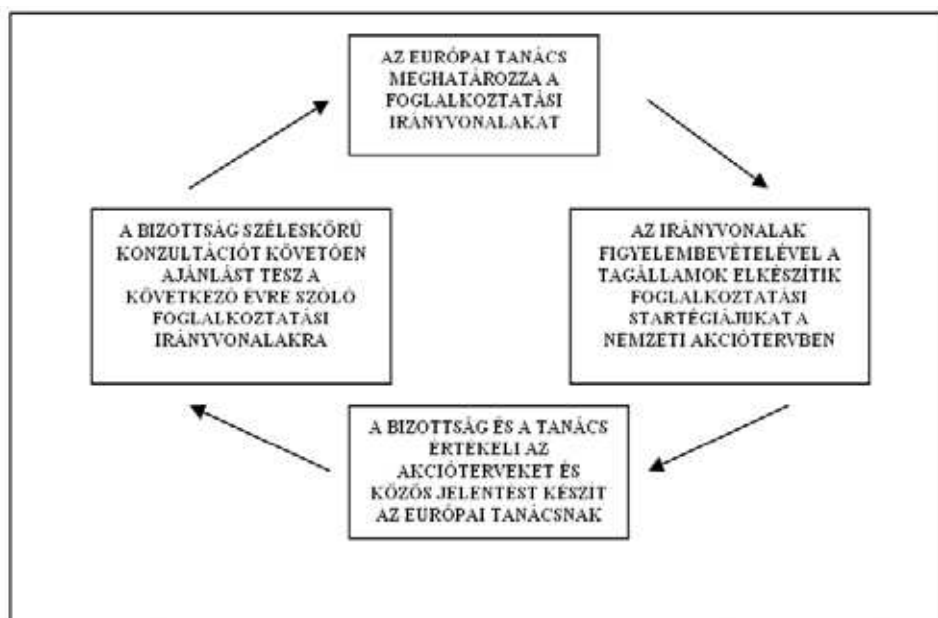
A szociálpolitika és elsősorban a foglalkoztatáspolitikai közösségi politikává válása hosszú és rögös út eredménye volt az unió életében. A Római Szerződés aláírásakor, 1957-ben az elsődleges cél a gazdaság integrálásával a Közös Piac létrehozása volt. A szociálpo-

litika ekkor még a munkahelyi egészség- és biztonságvédelem területére korlátozódott. Az alapító tagok Európa akkori vezető gazdaságai közül kerültek ki, így a területi különbségek és a leszakadó társadalmi csoportok integrálása nem tűnt releváns szakpolitikai prioritásnak. A verseny fokozódásával és új, korábban számításba sem vett versenytársak megjelenésével azonban a Közösségnek újra kellett értékelnie a kitűzött célokat, még inkább az azokhoz vezető utat és eszközöket.

Az évezred végéhez közeledve a foglalkoztatási mutatók romlottak, a munkanélküliség növekedése a foglalkoztatást állította az unió szociálpolitikájának középpontjába. 1997-ben az Amszterdami Szerződésben a foglalkoztatáspolitikát más szociálpolitikai területektől elkülönülve, külön közösségi politikaként jelent meg, módosítva ezzel mind a Római, mind a Maastrichti Szerződést. Ezen időszakban lezajló, az Európai Unió életét jelentősen befolyásoló politikai változások, mint a brit és a francia kormányváltás, lehetővé tették, hogy a szociálpolitika (ha csak a foglalkoztatáspolitikát révén is, de) méltó helyére kerüljön az alapcélok között.

A Foglalkoztatási Fejezet rögzíti a foglalkoztatáspolitikai területén a nyitott koordináció mechanizmusát, melynek lényege, hogy a tagállamok és a Közösség együtt dolgoznak egy összehangolt stratégia érdekében, megtartva nemzeti szuverenitásukat.<sup>1</sup>

**1. számú ábra: A nyitott koordináció mechanizmusa**



*Forrás: saját szerkesztés*

<sup>1</sup> A közös foglalkoztatási stratégia eljárási rendje alapján az Európai Tanács évente elemzi a Közösség foglalkoztatási helyzetét. Az eredmények alapján a Tanács éves foglalkoztatási irányvonalakat (guidelines) fogad el, melyeket a tagállamoknak figyelembe kell venniük saját politikájukat tartalmazó Nemzeti Akciótervek alakításában. Az Akciótervek végrehajtásáról és az eredményekről ezt követően éves jelentésekben számolnak be a Tanácsnak és a Bizottságnak.



A foglalkoztatáspolitikai alakításának folyamatában következő fontos lépésként 1999-ben az Európai Tanács kölni ülésén „Növekedés, foglalkoztatás, versenyképesség és fenntartható fejlődés” címmel fogadták el az Európai Foglalkoztatási Paktumot, mely hárompiléres hosszú távú célrendszert határoz meg:

- A gazdaságpolitikai koordináció és a bérfejlesztés, valamint a pénzügyi, a költségvetési és a fiskális politikák kölcsönhatásának javítása az inflációmentes növekedés fenntartását célzó makrogazdasági párbeszédén keresztül (kölni folyamat);
- A foglalkoztathatóság, a vállalkozás, a munkaerő-piaci alkalmazkodás és egyenlő esélyek javítását célzó koordinált foglalkoztatási stratégia továbbfejlesztése és hatékony végrehajtása (luxemburgi folyamat);
- A versenyképesség növelését, az áru-, a szolgáltatás- és a tőkepiacok működésének megerősítését célzó strukturális reformok folytatása és megerősítése (cardiffi folyamat) (Gyulavári, 2000).

A Paktum célrendszerének megerősítésére 2000-ben „Foglalkoztatás, gazdasági reform és szociális kohézió – úton egy európai alapú innováció és tudás felé” címmel hívtak össze csúcsértekezletet Lisszabonban. A korábbi fejlesztési célok új, az információs társadalom dimenziójába való beágyazása a versenyképesség zálogaként fogalmazódott meg. A Lisszaboni Stratégia számszerűsítve határozta meg azokat az irányokat, melyek a fenntartható fejlődés mellett a foglalkoztathatóság növekedését és a társadalmi kohéziót is szolgálják. A lisszaboni folyamat két szempontból is különösen fontos. Egyrészt a csúcsértekezleten 2010-re, azaz napjainkra elérendő eredményeket jelölték meg, másrészt az információ-, tudásalapú társadalom megteremtése érdekében ekkor vált igazán hangsúlyossá a kutatás-fejlesztés-innováció hármasa, az akadémiai szint és a gyakorlat közelítése a versenyképeség és a foglalkoztatási szint növelése érdekében.

Európának a globalizáció diktálta versenyben kell élre törnie, ehhez többek között az alábbi feltételek teljesülését irányozták elő 2010-re:

- a foglalkoztatási ráta növelése 70%-ra (uniós átlag);
- a nők foglalkoztatásának növelése 60%-ra;
- az 55 évnél idősebbek foglalkoztatottságának növelése 50%-ra;
- mobilitás növelése;
- egész életen át tartó tanulás lehetőségének megteremtése;
- nyugdíjrendszerek korrigálása;
- kis- és középvállalkozások támogatása.

A Lisszaboni Stratégia a humán erőforrás-fejlesztést prioritásként kezeli, melynek része a képzés és foglalkoztatás egyre magasabb szintű összehangolása, illetve az új információs technológiák hasznosítása.

A stratégia hatékony megvalósítása érdekében 2000 végén a Nizzai Csúcsértekezleten fogadták el az Európai Szociális Menetrendet, mely öt évre határozta meg az EU legfontosabb szociális céljait:

- több és jobb munkahely;
- rugalmasságra és biztonságra épülő munkakörnyezet kialakításának elősegítése;
- a társadalmi integráció érdekében a szegénység és diszkrimináció elleni küzdelem;
- a szociális védelem modernizációja;
- a nemek közötti egyenlőség előmozdítása.

Az Európai Unió szociálpolitikájának, pontosabban foglalkoztatáspolitikájának formálása természetesen még nem lezárt folyamat, az irányvonalak rendszeres felülvizsgálata és

korrekciója számos új dokumentumot szült. Ezek közül egyet különösen fontos kiemelni, a 2003-ban elkészült Wim Kok jelentést. A várt eredmények elmaradását tapasztalva 2003-ban az Európai Tanács és az Európai Bizottság egy speciális munkacsoport felállítását kezdeményezte annak vizsgálatára, hogy a jelenlegi és a jövőbeni tagállamok mennyire képesek megbirkózni a foglalkoztatáspolitikai kihívásaival.

A volt holland miniszterelnök, Wim Kok vezette Foglalkoztatási Speciális Munkacsoport (Employment Taskforce) arra is felhatalmazást kapott, hogy konkrét ajánlásokat tegyen, feladatokat fogalmazzon meg a tagállamok számára. Az elkészült jelentést 2003 novemberében, „Munkahelyek, munkahelyek, munkahelyek – Több munkahelyet teremteni Európában (Jobs, jobs, jobs – Creating More Jobs in Europe)” címmel nyújtották be a Bizottsághoz.

A jelentés elismeri, hogy a lisszaboni célok veszélybe kerültek, ugyanakkor Európa nem mondhat le azok megvalósításáról. A veszélyt nem csupán a gazdasági növekedés lassulása jelenti, hanem a globalizáció és az öregedő népesség problematikája is. A fenntartható fejlődés érdekében több embernek kell dolgoznia, az eddiginél termelékenyebben.

A Munkacsoport négy kitörési pontot határoz meg:

- a munkavállalók és a vállalkozások alkalmazkodóképességének javítása;
- minél több potenciális munkavállaló bevonása a munkaerő-piacra;
- a humántőkébe történő beruházás fokozása és eredményesebbé tétele;
- jobb kormányzáson keresztül a szükséges reformok hatékonyabb megvalósítása.

A fogadtatás pozitív volt, a Bizottság egyetértett a megállapításokkal, a konkrét ajánlásokkal. 2005-ben a Tanács módosította a lisszaboni folyamat céljait és működési mechanizmusait. „Növekedés és Foglalkoztatás” cím alatt integrálta a makrogazdasági, a mikrogazdasági és a foglalkoztatási irányvonalakat. Ennek eredményeként a tagállamok szintén egyetlen, integrált nemzeti reformprogramot készítenek a korábbi akciótervek helyett.

### **A foglalkoztatáspolitikai hazai kihívásai**

A Szovjetunió összeomlása után a szocialista országok látszólagos jólétének és biztonságának hamar véget vetett a rendszerváltás. Néhány államban már a korai nyolcvanas években megkezdődtek a reformok, így a demokratikus átmenet egy olyan folyamatként értelmezhető, melynek sebessége és iránya országonként eltérő volt.

A 90-es évek elején a kibocsátás minden posztkommunista országban csökkent, súlyos pénzügyi válságot okozva, mivel a bevételek csökkenésével fordított arányban emelkedtek a jóléti kiadások. A munkahelyek biztonsága véget ért, komoly hátrányokkal sújtva a nőket, az időseket, a képzetleneket és az etnikai kisebbséghez tartozókat. A verseny folyamatosan kiéleződött, mind az állami, mind az éppen szárnyait bontogató magánszektorban. A jövedelmek és az elosztás differenciálódott a piac logikája szerint, de az oktatási és képzési rendszer képtelen volt reagálni az egyre növekvő munkanélküliségre és a munkaerőpiac változó szükségleteire. A még gyerekcipőben totyogó szociálpolitika nem tudott adekvát választ adni a szegénység új jelenségére és mélységére, a juttatások célzottsága és hatékonysága sem volt megfelelő.

A reformok végrehajtásának sürgőssége nem volt kérdéses, az új rendszer konszolidációja nagyban függött a kiépülő intézményrendszer várható hatékonyságától. A már

többször említett uniós követelmények pedig meghatározták a reformok természetét, kevés mozgásteret hagyva a nemzeti kormányoknak. Az átmenet időszakában az EU-elvárások és a rendszerváltás céljai közötti konfliktusok meglepte komoly problémát jelentettek. Ezek közül legszembetűnőbb talán a munkaerő-piacon megfigyelhető kettősség, mely egyrészt a munkavállalók egyre fokozottabb védelmében, másrészt a szociális kiadások csökkentésének kívánalmában jelentkezett. Tovább hátráltatta a fejlődést, hogy a szabad munkaerő-áramlás bizonyos feltételei igen hiányosak voltak a posztkommunista országokban. A nyugati országokban jól működő és a mobilitást nagyban elősegítő bérlakásrendszer kiépülése a legtöbb rendszerváltó országban a mai napig meg sem kezdődött. Szintén a munkaerő-piacot érintő probléma, hogy a munkavállalók védelme érdekében hozott szabályok jelentősen befolyásolták a vállalatok közötti versenyt.

A legnehezebb feladat és célkitűzés a jóléti állam leépítése volt, hiszen a régi rendszer paternalizmusa elkényeztette az állampolgárokat, így mindenféle szociális reform, mely az ellátotti kör szűkítésével és a jövedelemtranszferek csökkentésével járt, komoly társadalmi ellenállásba, de legalábbis nemtetszésbe ütközött, befolyásolva az azt végrehajtó politikai párt népszerűségét. Így természetes, hogy ezeket a reformokat mindenki nagyon óvatosan kezelte, sőt lehetőségeihez mérten halogatta. Abban azonban minden ideológiai irányzat egyetértett, hogy a posztindusztriális társadalmak demográfiai és gazdasági helyzete nem teszi lehetővé a jóléti kiadások további finanszírozását a korábbi mértékben. A szociálpolitikai kihívásokra közös válaszokat kell találnia a régi és az új tagállamoknak.

A teljes foglalkoztatottságról, a viszonylag kiegyenlített keresetekről és azt kiegészítő univerzális juttatásokról, valamint a rendszer gyenge termelékenységéről és a kialakuló hiánygazdaságról már volt szó. Érdekesebb kérdés, hogy miként alakulták át a rendszerváltó országok foglalkoztatási jellemzői a fordulat után. A szocializmus összeomlását követően a piacgazdaságra való átállás komoly áldozatokkal járt. A munkanélküliség megjelenése tömegeket érintő problémává vált, melynek sajátos kezelési módja volt a kezdeti időszakban a korai nyugdíjazás, illetve a „rokkantosság”. Ezek a látszatmegoldások nemhogy nem jelentettek orvosságot, de súlyos terheket róttak az egyébként is reformra szoruló nyugdíjrendszerre. Az inaktivitás soha nem látott méreteket öltött és a helyzet az azóta eltelt időszakban sem javult sokat.

A posztkommunista országok munkaerő-piacára általánosan jellemző a magas és tartós munkanélküliség, a foglalkoztatáspolitikában a mai napig a passzív eszközök dominálnak, ellentétben az unió által szorgalmazott aktív munkaerő-piaci programok trendjével. A romák és az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők mellett a fiatalok váltak nagyarányban a munkanélküliség áldozatává. Ennek egyik oka az oktatási és képzési rendszerben keresendő. A képzési rendszer nem tudott kellő gyorsasággal reagálni a megváltozott helyzetre, így képtelen volt kielégíteni a piac keresleti oldalát. Túl sok javulásról sajnos nem beszélhetünk, hazánkban például még a mai napig nincs összhang a munkaerőigény szakmai összetételét és a képzési rendszer kimeneti oldalát tekintve. Az oktatás gyakorlati része a jelenlegi szisztémában nehezen finanszírozható, technikai feltételei nem megfelelőek, nem kap kellő hangsúlyt a tantervekben. A felsőoktatásban résztvevők létszámának megsokszorozódása hozzájárult a diplomás munkanélküliek számának növekedéséhez.

Magyarországon még mindig alacsony a mobilitási készség, a régi tagállamok félelmei a bővítéssel járó olcsó és képtelen munkaerő-beáramlásról alaptalannak bizonyultak. Az uniós szinthez képest nálunk még mindig nagyon erős a rurális-urbánus megosztottság, ami nemcsak a munkanélküliségi mutatókra, hanem egyéb, a gazdaság fejlődését befolyásoló

tényezőkre is hatással van (például infrastrukturális ellátottság). A foglalkoztatás jellemzői közül fontos még kiemelni az alábbi változásokat. Az ipari szerkezetátalakással és a mezőgazdaság gyengülésével egy időben megnőtt a szolgáltató szektorban foglalkoztatottak száma, és ehhez hasonlóan változott az állami és a magánszektorban dolgozók aránya is. Ez a folyamat a 15-ök Európájában már rég lezajlott, de a közép-kelet-európai országok ez irányú fejlődése sokkal látványosabb volt, hiszen alig két évtized alatt érték el hasonló arányokat a szektorok között. Sajnos hasonlóan gyorsan sikerült felzárkózniuk az informális szektor „fejlesztésében” is, hiszen mára a feketegazdaság olyan méretűvé nőtte ki magát, hogy súlyos bevételkiesést okoz az államháztartásnak.

Látható, hogy a rendszerváltást követő átmeneti időszakban a hazai munkaerőpiac, a megelőző korszak gazdaság- és társadalompolitikájának eredményeképpen sajátos jelleget vett fel, mely leginkább az alacsony részvétellel írható le. Magyarországon a mai napig a rendkívül alacsony foglalkoztatottsághoz viszonylag alacsony munkanélküliségi- és magas inaktivitási ráta társul. Ez jelenti egyrészt a 90-es évek elején kialakított kényszerparkolópályán maradtak magas számát, másrészt a feketegazdaság jelentőségét is. Különösen alacsony a foglalkoztatottság szintje hazánkban a munkaerő-piacon egyébként is veszélyeztetett csoportok körében, így elsősorban a romák, a fogyatékkal élők és az alacsony iskolai végzettségűek esetében. A magyar családpolitika közelmúltig érvényben lévő rendszere nem kedvezett a női munkavállalásnak sem, megnehezítve a gyermekvállalás utáni visszatérést a munkaerő-piacra. Ezen a téren kedvező fordulatot jelenthet a kismamák keresetpótló támogatásainak (gyes, gyed) lerövidítése, de csak abban az esetben, ha rövid időn belül kiépül, illetve fejlődik a gyermekek napközbeni ellátásának intézményrendszere.

A hazai foglalkoztatáspolitikai alapvető célja a megfelelő szociálpolitikai technikák megválasztásával, a foglalkoztatási szint növelése mellett vagy éppen az által a veszélyeztetett csoportok integrációja, a társadalmi kohézió lehető legmagasabb fokának elérése. A feladat nem egyszerű. Bár az Európai Unió már elvégezte a munka egy részét, meghatározva a fejlesztési irányvonalakat és a hosszú távú stratégiai célokat, a nemzeti sajátosságokat, illetve gazdasági, társadalmi fejlettséget is figyelembe vevő konkrét intézkedések és eszközök kidolgozása az ország felelőssége.

### **A humán kutatás-fejlesztés és innováció szerepe a munkaerőpiac versenyképességének növelésében**

A globalizáció és a hipersebességre gyorsult technikai fejlődés komoly kihívás elé állítja a versenyképesség-növelés és a fenntartható fejlődés szolgálatába állított foglalkoztatáspolitikát. A szakpolitika szerepének növekedését indokolja az a paradigmaváltás is, amely a gazdasági világban zajlott, zajlik. „Az új gazdaság nem abban különbözik a régitől, hogy többet vagy hatékonyabban termel, mint korábban. A lényeg az, hogy az új gazdaságban más módon termelnek és kereskednek, mint a régi időkben.” (Demcsák et al 2003. 82. o.) Ez lényegében annyit jelent, hogy a termelés korábban domináló materiális tényezői, mint például a tőke, a föld vagy a munkaerő, háttérbe szorulnak az ún. szoft-elemekkel szemben, mint a szervezeti kultúra, a szervezeti tudás és az információ. A versenyben való eredményes szereplés záloga a jövőben a tudás, az információ és a technológia megfelelő felhasználásában rejlik, amennyiben azok képesek hozzájárulni a termelékenység fokozásához és a költségek racionalizálásához.

Szintén fontos eleme a fejlődésnek a már többször kiemelt alkalmazkodóképesség, hiszen a foglalkoztatási szint növekedése, a megfelelő és biztonságos munkakörülmények, valamint a magasabb bérek biztosítása a vállalkozások és a munkavállalók újdonságokra való nyitottságának is függvényei. A gazdaság szereplőinek gyorsan kell reagálniuk a piac változásaira, a termékeik iránti kereslet alakulására, ehhez azonban olyan támogató környezetre van szükség, mely kedvez a kutatásnak és fejlesztésnek, illetve az innovációnak is. A kiélezett versenyben nem véletlen, hogy az Európai Unió prioritásként kezeli

- az új vállalkozások alapításának ösztönzését, a munkahelyteremtést,
- a kutatás és fejlesztés (K+F) és az innovációk ösztönzését, az elért eredmények unión belüli elterjesztését, valamint
- a munkaerő-piaci rugalmasság elősegítését.

Új vállalkozások létrejöttének és sikeres működésének feltétele többek között az adminisztratív és jogszabályi akadályok megszüntetése, tanácsadó szolgáltatások felállítása, melyek hatékony segítséget nyújthatnak elsősorban a kis- és középvállalkozások számára mind a pénzügyi, mind a humánerőforrás-felhasználás területén. További támogatás lehet ezen a területen a vállalkozói kultúra kialakulásának elősegítése, különös tekintettel a menedzsment ismeretek bővítésével a felsőfokú oktatásban, de már a szakképzésben is.

Kiemelkedik a szükséges intézkedések közül a munkabér-jellegű költségek csökkentése. Ezek a terhek ellenősztönzőként hatnak mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalon, csökkentve egyes régiók tőkevonzó erejét, gátolva beruházásokat és így a foglalkoztatási szint emelkedését is, nem utolsósorban tovább növelve a feketegazdaság expanzióját, jelentős járulékbévételektől megfosztva a költségvetéseket és társadalombiztosítási rendszereket.

A nemzetgazdaság növekedési potenciálja és munkahelyteremtő képessége nagyban függ a vállalkozások innovációs hajlandóságától. Ezen a területen az Európai Unió komoly lemaradással küzd a versenytársakhoz képest. A K+F kiadások GDP-hez viszonyított arányának növelése minden tagállammal szemben követelmény. 2003-ban a Wim Kok-jelentés 3%-ot határozott meg elérendő célként, még hozzá kétharmad részben magánszektori finanszírozásban.<sup>2</sup>

**2. számú ábra: Az EU tagállamok átlagos K+F értékei**

Év Year	Az EU-tagállamok of EU27	
	kutatói az összes foglalkoztatott százalékában <i>Scientists and engineering as percentage of active earners</i>	ráfordításai a bruttó hazai termék (GDP) százalékában <i>expenditure as percentage of GDP</i>
2002	0,54	1,77
2003	0,56	1,76
2004	0,57	1,73
2005	0,60	1,84
2006	0,60	1,84 <sup>a)</sup>

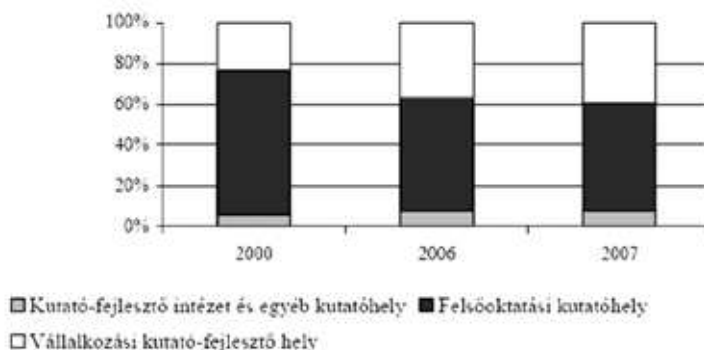
a) Becsült érték

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal 2008, *Kutatás és Fejlesztés 2007*

<sup>2</sup> Magyarországon ebben a vizsgált időszakban a K+F kiadások a GDP 1%-át sem érték el az EU 1,9%-os átlagához képest.

Nem elég azonban a kutatás-fejlesztés terén elért eredményesség, a gazdasági fejlődéshez az újítások elterjesztésében és széleskörű felhasználásában is előre kell lépni. Ennek érdekében szükség van nemzeti vagy regionális hálózatok létrehozásának ösztönzésére, vállalkozások, állami intézmények, illetve kutató és oktató központok, egyetemek bevonásával. Az információs és kommunikációs technológiák terjesztésében alapvető feltétel a hozzáférhetőség egyre szélesebb körű biztosítása, valamint a felhasználók megfelelő szintű képzése is.

### 3. számú ábra: Kutató-fejlesztő helyek szektor szerinti megoszlása Magyarországon



*Forrás: Központi Statisztikai Hivatal 2008, Kutatás és Fejlesztés 2007*

Az emberi erőforrásba való befektetés régóta prioritás a közösségi foglalkoztatás- és szociálpolitikában. A képzettségi szint emelése és a tudásalapú gazdaság kihívásaira válaszolni tudó munkaerő kinevelése minden tagállam számára kulcskérdés. A hosszú távú demográfiai előrejelzések ismeretében különösen fontos a már a munkaerő-piacon lévők ismereteinek folyamatos frissítése, a technológiai fejlődés nyomon követése. Ezen a területen halmozottan igaz az a megállapítás, hogy komoly előrelépés csak a szociális párbeszéd partnereinek együttes részvételével érhető el.

Az élethosszig tartó tanulás tényleges megvalósulásához a nemzeti stratégiáknak az alábbi célokat kell szem előtt tartaniuk:

- a humán tőke szintjének emelése;
- a humán erőforrásokba történő beruházás költségeinek és felelősségének megosztása az állam, a vállalkozások és az egyén között;
- az élethosszig tartó tanulásban való részvétel megkönnyítése (Wim Kok, 2003).



4. számú ábra: A népesség és a munkaerő-állomány összetétele, %

Iskolai végzettség szintje (2007)			
	Alapfok	Középfok	Felsőfok
<b>Európai Unió</b>			
Népesség	38,1	42,5	19,3
Munkaerő-állomány (gazdaságilag aktívak)	28,0	48,2	23,8
<b>Magyarország</b>			
Népesség	35,1	50,2	14,7
Munkaerő-állomány (gazdaságilag aktívak)	19,5	63,1	17,4

*Forrás: Dr. Székely Judit: A magyar munkaerő versenyképessége – IBM Konferencia, 2009.*

A fenti célok eléréséhez elsősorban növelni kell az esélyegyenlőséget a közoktatásban, mindenki számára biztosítani kell a középszintű oktatás és a szakképzés jogát és lehetőségét, csökkenteni kell a fiatalok lemorzsolódási arányát. Bár Magyarországon az elmúlt évtizedben a felsőoktatás jelentős expanziójáról beszélhetünk, a képzési kínálat racionalizálásával támogatni kell minél több fiatal diplomához jutását. Mindemelllett bővíteni szükséges a képzéshez való hozzájutás lehetőségét bármely életciklusban, különös tekintettel a munkaerőpiac veszélyeztetett csoportjaira (alacsony képzettségűek, romák, nők, idősek, fogyatékkal élők). Végül, de nem utolsósorban, meg kell teremteni az összhangot a munkaerőpiac kereslete és a képzési kínálat, struktúra között, a lehető leghatékonyabban prognosztizálva a változásokat.

## Irodalomjegyzék

- ÁGH A.2004. EU-csatlakozás és intézményi kényszer. Politikatudományi Szemle 2004. 1-2. szám
- A szociális Európa. Esély 1999. évi különszám
- Az Európai Tanács válogatott egyezményei. Budapest, Osiris Kiadó 1999.
- BAGÓ J. 2000. A hazai foglalkoztatáspolitikát közelítése az európai normákhoz. Esély, 2003/3.
- BÁNFALVI I. szerk. 1996. Az európai integráció szociális és egészségügyi kérdései. ISM Műhelytanulmányok 3. Budapest
- BARR, N. 2009. A jóléti állam gazdaságtana. Budapest: Akadémia Kiadó
- BARR, N. ed. 2005. Labor Markets and Social Policy in Central and Eastern Europe. Washinton D.C.: World Bank
- BARR, N. szerk.. 1995. Munkaerőpiac és szociálpolitika Közép- és Kelet-Európában. Budapest, Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület
- CONDE-RUIZ, J. Ignacio, PROFETA, Paola: What Social Security: Beveridgean or Bismarckian? <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/633.pdf> 2006. 12. 10.
- DEACON, B. A nemzetek fölötti és globális szervezetek hatása a közép-európai nemzetközi szociálpolitikákra. Esély 1992/6. 3-24.



- CSOBA J. 2000. „Esély vagy utópia?” A lokális munkaerőpiaci politika lehetőségei. *Esély* 2000/3.
- FARKAS O. 1998. Az Európai Unió szociális joga és szociálpolitikája. Szeged, JATEPress
- FAZEKAS K.-TELEGDY Á. 2006. Munkaerőpiaci trendek Magyarországon 2005. In.: *Munkaerőpiaci Tükör 2006*. Budapest, MTA KTI, OFA
- FERGE ZS. 1999. Mennyire fontos az egyesült Európa társadalmainak minősége? *Esély* különszám 1999.
- GALASI P. szerk. 1982. A munkaerőpiac szerkezete és működése Magyarországon. KJK
- GÁCS J. 2005. Európai Foglalkoztatási Stratégia: Dilemmák, értékelés és jövő, In.: *Munkaerő-piaci Tükör 2005*. Budapest MTA KTI, OFA
- GIDDENS, A. 1995. A harmadik út. Budapest, Agóra Marketing Kft. 1999.
- GYULAVÁRI T.-KÖNCZEI GY. 2000. Európai szociális jog. Budapest, Osiris Kiadó
- HALMOS CS. 1999. Európai integráció-Foglalkoztatáspolitikai. Pécs, PTE FEEFI
- HOÓS, J. 2006. *Global Governance*. Budapest, Akadémia Kiadó 2006
- Joint Employment Report [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/community\\_employment\\_policies/index\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/index_en.htm)
- KARDOS G. 1996. Az egészséghez való jog a nemzetközi jogban. *Acta Humana* 1996/22-23, 74-89.
- KENDE T. szerk. 1995. Európai közjog és politika. Budapest, Osiris-Századvég
- KÖLLŐ J. et al 1998. Munkaerőpiac és regionalitás az átmenet időszakában. MTA KTK
- LAKY T. 1996. A munka Európája. *Európai Tükör* 1996/2
- LÁSZLÓ GY. 2007. Munkaerő-piaci politikák. Pécs, PTE KTK
- MUSZYŃSKA, M. Family models in Europe in the context of women’s status; Budapest Hungarian Central Statistical Office Demographic Research Institute 2004
- NAGY J. 2005. Magyarország első nemzeti foglalkoztatási akciótérve és a Közös Foglalkoztatási Jelentés. *Munkaügyi Szemle*. 49 (5) 22-25.
- SEBESTYÉN T. 2005. Migráció és mobilitás Európában. *Felzárkózás vagy agyelszívás?* Humánpolitikai Szemle 16 (10) 14-23
- SEMJÉN A. szerk. 1998. A jóléti állam közgazdasági megközelítésben. Budapest, Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület
- Szociáldemokrata válaszok a globalizációra. Tallozó, 24. füzet
- The future of the European Employment Strategy (EES): “A strategy for full employment and better jobs for all” COM/2003/0006 final
- WELLER M. 1996. Gazdasági és szociális jogok Európában. *Acta Humana*, 22-23 sz. 19-62.
- Different welfare models in Europe 2006. <http://www.socsci.auc.dk/ccws/students/Lecture2-WelfareModels.pdf>
- Gender mainstreaming in the European Employment Strategy 2004. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/gender\\_equality/news/malte/neubauer.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/news/malte/neubauer.pdf)
- Új Magyarország Fejlesztési Terv. [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu)
- Társadalmi megújulás Operatív program (2007-2013). <http://www.szmm.gov.hu>
- Nemzeti Akcióprogram a Növekedésért és Foglalkoztatásért 2008-2010 (2008) <http://www.szmm.gov.hu>
- Female labour force participation: past trends and main determinants in OECD countries OECD Economics Department, May 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/25/5/31743836.pdf> 2006 12. 20.

# LABOR POLICY AS A PLEDGE FOR AN INNOVATIVE AND COMPETITIVE LABOR MARKET

VIKTÓRIA BORDA  
Assistant Professor

University of Pécs

## Summary

Since the Treaty of Amsterdam added a new Title VIII on Employment to the Treaty establishing the European Community, coordination of Member States' employment policies has become a Community priority.

A list of targets has been drawn up in Lisbon Strategy when the European Union committed to becoming 'the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world.'

This strategy, developed at subsequent meetings of the European Council, rests on three pillars: an economic pillar preparing the ground for the transition to a competitive, dynamic, knowledge-based economy. Emphasis is placed on the need to adapt constantly to changes in the information society and to boost research and development. A social pillar is designed to modernize the European social model by investing in human resources and combating social exclusion. The Member States are expected to invest in education and training, and to conduct an active policy for employment, making it easier to move to a knowledge economy. And finally an environmental pillar, which was added at the Göteborg European Council meeting in June 2001, draws attention to the fact that economic growth must be decoupled from the use of natural resources.

However, the implementation period is over this year, and many critics complain that not much progress has been made on achieving these ambitious goals, member states are still working on development of national labour markets and their performance. After the recent global economic downturn, governments seem to have been reluctant to push through difficult and unpopular economic reforms or to focus on increasing their national budgets for research and innovation

**Keywords:** labour policy, labour market, innovation, competitiveness, Lisbon Strategy

# INITIATIONS IN HIGHER EDUCATION IN THE CARPATHIAN BASIN BY THE REFORMED CHURCH

DR. MARGIT MOLNAR, CSC  
Associate Professor

University of Pécs

## Abstract

The current article presents an overview on the history of Hungarian higher education in the Carpathian Basin, focusing mainly on the initiations of the Reformed Church. The aim of the author is to contribute to our knowledge, appreciate the values and developments of our common past and shape our ideas to build a shared vision of the future that is worthy of the work of our ancestors. The Calvinist notion of vocation is a central concept of the paper: we should serve God in the workplaces that were assigned for us. The concept of vocation, understood as one's personal mission, is closely related to positive visions and persistent work for the welfare of future generations. This is how the idea of vocation becomes central to shaping educational policies. Respecting the legacy of the former generations, our call is to improve the present system of higher education in the Carpathian Basin.

**Keywords:** higher education, Reformed Church, vocation, Carpathian Basin

## Introduction

Acknowledging several centuries' struggles of our ancestors to improve higher education, the author of the current paper examines the role of the Reformed Church in shaping academic life in the Carpathian Basin and in Europe. It is not possible to explore the historical, political and social background of the problem in details in the current frameworks but important milestones can be identified. The aim of the author is to contribute to our knowledge, appreciate the values and developments of our common past and shape our ideas to build a shared vision of the future, one that is worthy of our ancestors' work.

It is important to identify geographical settings when examining the issue of higher education from this perspective, as the Hungarian nation and the Hungarian Reformed Church are a whole and undivided unity, irrespectively of the political borders. This was declared at the synod of the Hungarian Reformed Church in Debrecen, Hungary on 22<sup>nd</sup> May, 2009. Institutions of academic instruction prepare students for a given vocation. What makes the difference between the system of higher education provided by the Reformed Church and higher education in other settings?

### **Calvin on vocation**

The worldly goal and meaning of one's life is to work according to one's strength and capabilities. The order of struggle and trust formulated in "The Tragedy of Man" by Imre Madách is related to this goal: "O, Man, strive on, strive on, have faith; and trust!", One's work in the worldly life was reinterpreted on the basis of the new religion. A fundamental recognition of the Reformed believers, based on the divine communication in the Holy Scriptures vastly influenced social and economic life. According to this communication, God should be adored in every sphere of human life and obedience to God's will is not restricted to a special place but extends to the entire world. In the Reformed ethics the term "vocation" was used to denote a new concept. This new concept reflected the appreciation of everyday work and tasks as sanctioned by God. According to Luther's teachings and personal example of leaving monastery life, God created human beings to serve Him in the whole world and not solely in the monasteries. By doing so, Luther rejected medieval values, according to which monastic life is primary as compared to pursuing a worldly profession, and vocation is possible only in priesthood and religious service. Following Luther, other reformers also joined the teaching that we should serve God in everyday life in the workplaces that were assigned for us. Honest work in everyday settings is a means of glorifying God. True accomplishments is a way of relating to the sacred dimension, further, our loyalty in our worldly vocation is connected to our heavenly vocation and is a predictor of our internal relationship with God. Vocation is not a mere economic term either for Luther or for Calvin as our vocation is in close connection to the act of calling and also to the caller, God. We are called to be Christians, that is, people reflecting Christ's features, progressing in sanctity (1 Thessalonians, 4:7; Ephesians 4:1); not independently of everyday life but within everyday life; not separating from the world but participating in the world. Calvin emphasized this thesis even more by stating that our worldly vocation is not only a way of being God's people acting according to His will but accomplishing our vocation is exactly the way of pleasing God. For Calvin, hard and diligent work is equal to glorifying God. Calvin directed our attention to the Holy Scriptures, especially to the Old Covenant about the sacred world as God's creation. Following Jesus' teaching: "My Father is always at his work to this very day, and I, too, am working" (John 5:17) means that human life is sacred in Christ and one can recognize one's worldly destination and can understand that a human being is created for work. (Benke, 1986)

As Calvin asserts in his Institutes: "The last thing to be observed is, that the Lord enjoins every one of us, in all the actions of life, to have respect to our own calling. He knows the boiling restlessness of the human mind, the fickleness with which it is borne hither and thither, its eagerness to hold opposites at one time in its grasp, its ambition. Therefore, lest all things should be thrown into confusion by our folly and rashness, he has assigned distinct duties to each in the different modes of life. And that no one may presume to overstep his proper limits, he has distinguished the different modes of life by the name of callings. Every man's mode of life, therefore, is a kind of station assigned him by the Lord, which he may not be always driven about at random. (...) in every thing the call of the Lord is the foundation and beginning of right action. He who does not act with reference to it will never, in the discharge of duty, keep the right path. (...) Hence, he only who directs his life to this end will have it properly framed; (...). This too, will afford admirable consolation, that in following your proper calling, no work will be so mean and sordid as not to have

a splendour and value in the eye of God. (Calvin: Institutes, vol 3., chapter 10 /6/) Public service, private life and all forms education, as a foundation for these, can not exist without a sense of mission and vocation.

## The Beginnings

Before discussing the attempts made at establishing institutions in higher education of the Reformed Church, the beginnings embedded in a wider European context should be explored. According to László Szögi the birth of the European universities is between the 11<sup>th</sup> and 13<sup>th</sup> centuries. (Szögi, 1994) József Pálfi, citing Sámuel Kovács, assumed that the starting point is the year 791: from this time on scholarly workshops (*studium generale*) were established in several towns. Salerno with its medical workshop was an outstanding initiation in higher education. The first university was established in Bologna, providing an excellent instruction in law from 1088 on. The University of Paris was founded in 1150. Both of them were developed on the foundations of a previous *studium generale*. The University of Oxford was established in 1096 and the University of Cambridge followed in 1208. Unlike medieval Hungarian universities, these institutions are still operative today. Further initiations were made in the 14<sup>th</sup> and 15<sup>th</sup> century, with Italy taking the lead. In our region, Prague was the first with its university founded in 1348. The Jagello University in Cracow was established in 1364 and the Vienna University followed in 1365. (Pálfi, 2008)

The Hungarian Kingdom, flourishing in the 14<sup>th</sup> century, required a great number of educated persons according to contemporary European standards, not only in church positions but in secular professions as well. King Louis the Great who was convinced by William, the bishop of Pecs, also royal chancellor, founded the first Hungarian university in Pecs in 1367. The university in Buda received its charter of foundation in 1395 from Pope Boniface IX. The University in Pozsony was opened in 1467. (Szögi, 1994) Remig Békefy in the 19<sup>th</sup> century and Jenő Gutheil in the 20<sup>th</sup> century assumed that the first Hungarian university was established in the 13<sup>th</sup> century in Veszprém and presumably it was a college of law, but was destroyed during the Mongol invasion. (Békefy, 1896; Gutheil 1961) Miklos Boda confuted the assumption, based on his archeological digs at a medieval university. (Boda, 1999)

Students at the University of Pecs were prepared for the three classical faculties (theology, law and medicine) at the *facultas atrium*, a preparatory phase in their studies. In addition to instructing the seven liberal arts (*spetem artes liberales*), Aristoteles' philosophical works and Roman and Canon Law were taught. The Pope, similarly to the cases of Cracow and Vienna, refused to give permission for establishing a theological faculty. The Avignon Popes assigned the task of instructing theology primarily to the University of Paris. The bull of the Pope focused on the establishment of a legal faculty and permitted issuing Magistral and Doctoral degrees. It was an important financing development that the magisters and doctors received their salary from the Hungarian ruler. (Szögi, 1996) The exact site of the University of Pecs was still a riddle for the researchers in the 1900's. Based on the records of Evlia Cselebi, a Turkish historian, it was hypothesized that the university had been built near the cathedral but the exact spot could only be determined by further excavations. Archeological digs have been started in 1985 and the layout of the entire building could be

identified. The medieval university was 35m long and 10m wide. It was destroyed in the winter of 1664, during the winter military campaign of General Miklós Zrínyi against the Turkish army. By 1994, the building was already explored and its function was confirmed by the heraldic stone referring to Bishop William in the contemporary aula magna.

Following a chronological order, the first charter of the second medieval university of Hungary, the University of Óbuda was issued on 6<sup>th</sup> October, 1395 by Boniface IX, on the request of Sigismund of Luxemburg, the Holy Roman Emperor, King of Hungary. The charter permitted the establishment of a complete university with all the four faculties but no data confirming that every faculty worked is available. After 1419, there is no data on the further operation of the University of Óbuda.

The third known attempt made at establishing a Hungarian university is related to King Matthew and his chancellor, John Vitez, Bishop of Esztergom. Pope Paul II, supporting the proposal made by King Matthew, authorized John Vitez and Janus Pannonius, Bishop of Pecs, (both of them being the Hungarian representatives of Italian humanism as the pervasive cultural mode of the era) to work on the establishment of a university in a Hungarian town that they could find suitable for the purpose. According to the Pope's letter there was not any other university in Hungary, so the University of Pecs and the University of Óbuda must have ceased to exist. The University of Pozsony, after flourishing for a short while, rapidly declined and was closed in the era of the founding ruler. (Szögi, 1996)

### **Reformed colleges as the fundamentals of Reformed Universities**

The Reformed colleges as foundations for the Reformed academic institutions were formed in the 16<sup>th</sup> century and were supplemented by academic departments in Pápa, Sárospatak, Debrecen, Várad, Gyulafehérvár, Nagyenyed, Marosvásárhely and Kolozsvár. The four historic and well-known Hungarian Reformed colleges had identical and universal features; still each of them was characterized by a specific image. In the town of Pápa, an important defense centre against the Turkish army, soldiers serving in the border fortress started and maintained the college. In Sárospatak the Lutheran college that was transformed to a Reformed college was supported mainly by Gábor Perényi, a well-to-do landowner. Its 17<sup>th</sup> century leading role, and its library that was considered the first and most important in the country, were the results of the support given by the Rákóczi family. The colleges in Gyulafehérvár and Nagyenyed were established by Gabor Bethlen, Emperor, who invited renowned foreign professors and donated land to ensure the financial autonomy of the school. The College of Debrecen belonged to the town and was financed by the bourgeois, though the college grew in significance well beyond the town walls and it became the most important institution of education in the eastern part of Hungary. (Benda, 2004) In these institutions education was provided at elementary, secondary and academic levels. In minor settlements only elementary schools were established. Elements of theology, liturgical music, reading, writing, and mathematics were taught. In agricultural towns, 6-year (initially between 6 and 9 years) instruction of grammar (rhetoric, poetry, logic and certain elements of law) was provided, often together with Greek, Hebrew and an introduction to theology. Academic instruction was based on this type of education and involved 2-3 years of philosophy and a subsequent 3-4 years of theology where logic, practical physics, law, metaphysics and theology were taught.



In the 18<sup>th</sup> and 19<sup>th</sup> centuries colleges with academic faculties and their particular schools were operating in the regional centers of the parishes. In the centre of the Ante-Tisza (Tiszáninnyi) Region in Sárospatak a college academic faculty was established and in Losonc a particular school with higher grades was founded. A secondary level particular school worked in Miskolc, in Szikszó, in Rimaszombat, in Kassa, in Újhely and in Szatmár. In the centre of the Trans-Tisza Region in Debrecen there was a college academic faculty. In Kecskemét a secondary particular school was established with upper grades. There were secondary particular schools in Sarkad, Békés, Mezőtúr, Kisújszállás, Karcag, Hajdúszoboszló, Hajdúböszörmény, Hajdúnánás and Máramarossziget. In the Transdanubian Region there were two college academic faculties in Pápa and in Sopron; and there were several secondary particular schools in Csurgó, Tapolca, Balatonfüred, Bicske and Komárom. In the Transylvanian Region three college academic faculties were established in Nagyenyed, Kolozsvár and Marosvásárhely, with several secondary particular schools in Szászváros, Sepsiszentgyörgy, Segesvár, Székelyudvarhely and Zilah. In the Highlands (Felvidék) Region in Pozsony there was a college academic faculty, and in Eperjes there was a particular school with upper grades. There were secondary particular schools in Kőszeg, in Selmecebánya and in Késmark. Particular schools invited renowned professors who could shape the curricula to their preference. Their work significantly contributed to ensuring the high standards of education and made the institutions acknowledged. (Molnar, 2008)

Colleges were characterized by a well-developed college spirit and self-governance. The community of 6-10 students in a learning- and bedroom was called coetus. Coetus improved students' autonomy and responsibility. Improper liberties, should they have occurred, were curbed by the school seats. Supervision, control and maintenance were the shared responsibility of the donators, the town council and the Reformed Church.

The contemporary practice of peregrination should also be mentioned. Students of the Hungarian Reformed colleges went abroad to continue or accomplish their studies there. This process of cultural migration lasted for approximately 300 years, from the middle of the 16<sup>th</sup> century to the first third of the 19<sup>th</sup> century, and was closely related to the spirit of Reformation and to school policy. In this perspective, the knowledge of other countries had to be acquired and one's own nation be improved by one's learning. Hungarian peregrines were hosted mainly in England, in the Netherlands, in Germany and in Switzerland where they could get considerable stipends. In Italy, the University of Padua was the only institution that admitted students from all denominations and it was also frequented by Hungarian students (Racz, 1992). Naturally, Hungarian students went to study abroad even before the 16<sup>th</sup> century. As Sandor Tonk asserts, almost 4.000 Transylvanian students studied abroad from the last third of the 12<sup>th</sup> century to the end of the 16<sup>th</sup> century, as it was documented in the contemporary data sources. (Tonk, 1991)

### **Attempts to found a university of the Reformed Church**

As a precedent of the first Reformed attempt to found an academic institution, the Diets at Torda should be mentioned. In 1550 the free exercise of religion was ensured for the Lutherans. In 1564 the freedom of religion for the Lutherans and for the Calvinists was enacted. Then, first in Europe, the free exercise of any religion was declared.



In the medieval Transylvania there was not any institution of higher education, college or university, but systematically established church institutions had their two important centers in Várad and Gyulafehérvár. In the dynamics of religious debates with the gradual introduction of free exercise of religion, the idea that Transylvania may be a new home for sciences occurred to John Sigismund. He wanted to establish a university in Gyulafehérvár by ensuring the costs of maintenance and inviting scholarly persons. However, this remained a plan and the first Transylvanian university was established by István Báthori in Kolozsvár and it worked between 1582 and 1603. The language of instruction was Latin and lecturers were Jesuit instructors and priests. The Bible-reading emperors of the 17<sup>th</sup> century, Gábor Bethlen, György Rákóczi I. and Mihály Apafi were dedicated to found institutions that can operate in the long run. The emperor's capital, Gyulafehérvár, and the gate of Transylvania, the city of Várad had a major role in their initiations. The two significant Reformed collegium academicum were a legacy of the schools working previously in these chapter centers. Gábor Bethlen as an emperor and scholar, organizing and supporting scientific life, established Gyulafehérvár Academicum Collegium in 1622, a milestone in the Transylvanian system of higher education. Peregrination gained grounds again and a twofold cultural migration could commence. Famous scholars came to Transylvania and student exchange was a regular practice in the era. The emperor considered Transylvanian students' foreign studies a priority and he personally supported the peregrines. His initiations were followed by his successor, György Rákóczi I. and his wife, Zsuzsanna Lórántffy. The professors of the college had their voice in selecting the students worthy of such opportunities, in organizing their journey and assigning them a workplace on their return.

The Várad Schola Illustris, an institution of higher education joined the one in Gyulafehérvár, but it did not meet the criteria of a university even if it was termed *Universitati Varadiensi* in a contemporary theological dispute in 1650. However, the Várad students could receive a high quality education and they were able to perform very well in any foreign academic institution. Rectors and pastors were demanding, but also open-minded and committed to the truth of the Bible: these features together served as a solid basis for high quality education. Following some years of peregrination in Netherland, Janos Csere Apáczai cherished the idea of founding a university in Transylvania. However, the Transylvanian society and culture, together with the church, were not prepared for his innovations. Even the Emperor, György Rákóczi II. wrote in his letter to Zsuzsanna Lórántffy that "it is not proper to promote the welfare of such a person." (Pálfi J 2008)

Apáczai had long-term goals. His primary aim was to educate professionals who are able to manage the country and facilitate progression in Transylvania. He was convinced that the only road to development is scientific education. He visioned an academy with medical, legal and theological faculties, all based on introductory studies in philosophy. In his plan a clear-cut difference was made between a college and a university. The difference could be grasped in three major factors. First, in order to maintain a university stabile and accountable financing sources are necessary. Second, young lecturers should be motivated by a more balanced and fair salary system. Third, the academic autonomy of lecturers' as well as students' community must be ensured. He elaborated on the university structure and devised the network of background institutions (library, press, botanical garden, students' hostel and canteen) that might even bring profits for the university. According to Apáczai, the language of the university should be Latin, in accordance with contemporary European trends. His plans were not realized.

**Reformed higher education from the 17<sup>th</sup> century on**

The era between 1671 and 1681 may be called the decade of mourning in the history of Hungarian Protestantism. Our ancestors, the galley slave preachers, gave an example on persistence and faith in starting again under any circumstances. After one and a half centuries of Turkish conquest, a new power, the Habsburgs ruled Hungary. During the Turkish rule the independent Hungarian state was preserved in Transylvania. At the turn of the 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> century, the Hungarian state lost its sovereignty and was transformed into a subordinated principality within the Habsburg Empire. The church policy of the Vienna Court was characterized by the notion of “one empire – one religion”. (The idea is repeated in the 20<sup>th</sup> and 21<sup>st</sup> century by assigning one language to one country.) Reports and various forms of lawsuits, purchasing foundations, abasement of the Hungarian lords or buying their loyalty by promotions, and a number of violations of constitutional law or religion were the “trademarks” of the sophisticated Vienna policies. The mere existence of the Reformed denomination depended on Maria Theresa of Austria’s goodwill who supported Roman Catholic restoration. Only the rule of Joseph II. changed the situation. As a result of the general policy of religion and education/public education of the Vienna Court, the Reformed denomination chose a strategy of self defense and aimed at silent but persistent survival. As a consequence of losing state support, a conscious and committed patronage was organized among the wealthy aristocrats and bourgeois who ensured the financial background for continuity and survival.

Hopes for recovery were brought by the Reform Age. In 1848, in the year of the Hungarian War of Independence against the Habsburgs, a Hungarian renewal could have been started with the union of Transylvania and Hungary, and with the laws that were enacted on education and language use. However, university level higher education could commence later, only in 1855, when the Budapest Reformed Theological Academy was established.

In Kolozsvár in Transylvania an independent interdenominational university, the University of Kolozsvár was established in 1872 with its four faculties. The university had a faculty of humanities and history, a faculty of law and political studies, a faculty of mathematics and science, and a medical faculty. In 1881 the official name of the university was changed to Frances Joseph University.

In the last semester of the Frances Joseph University in 1918, 83% of the students enrolled were Hungarian. In 1919 in the building of the university the new Ferdinand I. University was established. The language of instruction was changed to Romanian. Former students and lecturers of the Frances Joseph University were admitted to the University of Szeged in 1921.

In 1945 the Hungarian University of Kolozsvár was called Bolyai University and its medical faculty was transferred to Marosvásárhely. In the Babes-Bolyai University established in 1959 the remaining Hungarian groups gradually ceased to exist. In 1989 Hungarian groups were allowed to be formed again, but without any autonomy. After struggling for 80 years without considerable success, the Reformed Diocese of Királyhágó took initiatives to establish higher education in Hungarian in Transylvania.

## **Reformed higher education in the Carpathian Basin from 1990 on**

An indisputable result of the process of the transition of the social system is the retrieval of former church wealth, including institutions of education in the Carpathian Basin, although political will could hinder the process in several cases. For the Hungarian nation-parts living beyond the borders of Hungary, the first step to ensure higher education in Hungarian was to establish transfer programs of Hungarian universities. From 1990 on, the Hungarian youth, a former majority but now the largest national minority in Europe, can study in institutions of higher education in their mother tongue in their native country with the help of several foundations. The previous system of peregrination would have meant a considerable financial burden on the families so it was not viable.

In the Southland (Délvidék) there is no Reformed or interdenominational Hungarian university with more than one faculty. Students can study in Hungarian and get a degree in education in the University of Novi Sad in Szabadka. They graduate as elementary school teachers. There is another university program in Hungarian at the faculty of Economics. At the Faculty of Humanities there is a Department of Hungarian Language and Literature.

In Transylvania, the Babes-Bolyai University of Kolozsvár has no autonomous faculty in Hungarian, only some courses preparing the students for a number of professions. This is why the Transylvanian Hungarian University was established in 2001 with a Kolozsvár centre, with additional courses in Marosvásárhely and Csíkszereda. The establishment of the university was determined in 1999 and it received financial support from the Sapientia Foundation. The Partium Christian University in Nagyvárad received its operation permit in December, 2000, as a legal successor of the István Sulyok Reformed College. Today it has three faculties: the Faculty of Humanities, The Faculty of Economics and the Faculty of Art.

In the Highland (Felvidék) higher education started in Komárom in 2001, also relying on foundation support. The state approved the establishment of Janos Selye University on 23<sup>rd</sup> October, 2003. The university has a Faculty of Economics, a Faculty of Education and a Faculty of Theology.

In Subcarpathia, the Ferenc Rákóczi II. Subcarpathian Hungarian College received its state permit for operation in 1996. The university is situated in a former court building owned by the Reformed Church and its dedicated lecturers provide a high level instruction for the students. The institute has a research centre and four departments: the Department of Mathematics and Science, the Department of Philosophy, the Department of Education and Psychology, and the Department of History and Social Sciences. (Molnár, 2007)

In Hungary, the Synod of the Hungarian Reformed Church decided on establishing a university with several faculties in 1993. In the same year the Theological Faculty of the Gáspár Károli Reformed University started its work. Its legal predecessor was the Budapest Reformed Theological Academy, established in 1855. In the very same year the Teacher Training College Faculty of the Gáspár Károli Reformed University was established. Its legal predecessor was the Nagykőrös Teacher Training College founded in 1839. In 1998, a Faculty of State and Law was opened at the university, and the fourth faculty established was the Faculty of Humanities.

The current historical review reveals the fights, failures and reconstructive attempts that are in the background of today's developments. This knowledge may motivate us to keep hope alive and continue our struggles under all circumstances. Our ancestors did not hesitate whether it was time for action or not: they acted and oftentimes they sacrificed their lives for a purpose.

Such a sacrifice is not necessary today; but we should be their worthy successors. We should do what the community of our motherland, the Carpathian Basin expects us to do; be our place in a church, in a school, in a library or other; in a family and in our broad environment. If we believe in God, in our personal vocation and mission we can be the sustainers of the nation, the worthy followers of our renowned ancestors.

## References

- BAJKÓ M. A magyarországi erdélyi protestáns kollégiumok 1777 és 1848 között Sárospatakon, Debrecenben, Pápán, Nagyenyeden, Marosvásárhelyen, Kolozsváron, Pozsonyban, Eperjesen. (The Hungarian Transylvanian Protestant Colleges in Sárospatak, Debrecen, Pápa, Nagyenyed, Marosvásárhely, Kolozsvár, Pozsony, Eperjes between 1777 and 1848) Budapest, without date.
- BAJKÓ M. 1976. Kollégiumi iskolakultúránk. A felvilágosodás idején és a reformkorban. (College Culture during the Enlightenment and in the Reform Age) Akadémiai Kiadó, Budapest, 1976.
- BÉKEFY R. 1896. Az Árpádkori közoktatásügyünk és a veszprémi egyetem. (Public education during the Árpád-dynasty and the University of Veszprém) Századok 1896. pp. 321-337.
- BENDA K. 2004. A nemzeti hivatástudat nyomában. (Searching for a national sense of vocation) Mundus. Budapest, 2004. 437. p.
- BENKE GY. 1986. Kálvin társadalmi etikája. (Calvin's social ethics) Református Zsinati Iroda Sajtóosztálya, Budapest, 1986, pp. 89-91.
- BODA M. 1999. A középkori magyar egyetem. (The Medieval Hungarian University) Pécsi Szemle 1999 tavasz pp. 9-16.
- FINÁCZY E. 1926. A középkori nevelés története. (The History of Medieval Education) Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1926, p.
- GUTHEIL J. 1961. Veszprém Árpád-kori jogi főiskolája – az első magyar egyetem. (The Legal College in Veszprém in the Árpád Era – the First Hungarian University) Vigilia 1961. pp. 459-468.
- KÁLVIN J. 1559. A keresztyén vallás rendszere. (Institutio Religionis Christianae) I-II. kötet. Ref. Főiskolai Könyvnyomda, Pápa, 1909, I. kötet. pp. 695-696.
- MAKKAI L. szerk. A magyarországi gályarab prédikátorok emlékezete. (Remembering the Hungarian Galley Slave Preachers) Galeria Omnium Sanctorum. Magyar Helikon, Budapest, 1976. 7. p.
- MOLNÁR M. 2007. Magyar felsőoktatási intézmények és kisebbségi intézetek a Kárpát-medencében. (Hungarian Institutions of Higher Education and Minority Institutions in the Carpathian Basin) In: Tájak, tájegységek, etnikai kisebbségek Közép-Európában. Konferencia-kötet. (Regions and Ethnic Minorities in Central Europe) Ed: Kupa L. B@D Stúdió, Pécs, 2007. pp. 73-83.
- MOLNÁR M. 2008. A kálvinizmus, mint magyar vallás és hit megtartó ereje. (The Sustaining Power of Calvinism as the Hungarian Religion and Faith) In: Vallás és etnikum Közép-Európában. Tanulmányok. (Religion and Ethnicity in Central Europe) ed. Kupa L. B@D Stúdió, Pécs, 2008. pp. 73-74.

- PÁLFI J. 2008. Református felsőoktatás Erdélyben. Universitas-sors a reformációtól a Kolozsvári Tudományegyetemig. Teológiai doktori értekezés. (Reformed Higher Education in Transylvania. Universitas-fate from Reformation to the University of Kolozsvár. Theological Doctoral Dissertation) Debrecen – Nagyvárad, 2008. 155. p.
- RÁCZ I. 1992. A magyarországi protestáns peregrináció szükségserűsége és lehetősége. (The Necessity and Opportunity of the Hungarian Protestant Peregrination) In: Politikai gondolkodás – műveltségi áramlatok. Tanulmányok Irinyi Károly professzor tiszteletére. (Political Ideas and Cultural Trends. A Tribute to Professor Karoly Irinyi) KLTE Történelmi- és klasszika-filológiai Intézete. Debrecen, 1992, pp. 133-142.
- SZŐGI L. 1996. A magyar felsőoktatás kezdetei 1. rész. (The Beginnings of the Hungarian Higher Education I.) A Természet Világa (The World of Nature) 1996. p. 1.
- SZŐGI L. 1996. A magyar felsőoktatás kezdetei. 2. rész. (The Beginnings of the Hungarian Higher Education II) A Természet Világa 1996. (The World of Nature) p. 2.
- SZŐGI L. (ed.) 1994. Hat évszázad magyar egyetemei és főiskolái (The Hungarian Universities and Colleges in Six Centuries) In: Magyar Felsőoktatás (Hungarian Higher Education) Művelődési és Közoktatási Minisztérium, Budapest, 1994. pp.
- TONK S. 1979. Erdélyiek egyetemjárása a középkorban. (Transylvanian Peregrination in the Middle Ages) Kriterion, Bukarest, 1979, p.
- TONK S. 1991. Az iskolaügy Erdélyben a reformáció korában (Education Policy in Tansylvania in the era of Reformation) In: Egyházak a változó világban (Churhes in the Changing World) Esztergom, 1991. 423. p.

# A REFORMÁTUS VALLÁS KEZDEMÉNYEZÉSEI A KÁRPÁT-MEDENCEI FELSŐOKTATÁSBAN

DR. MOLNÁR MARGIT, CSC  
egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem

## Összefoglaló

A tanulmány a kárpát-medencei magyar felsőoktatás történeti áttekintésével – mint az innováció alapjaival – foglalkozik, kiemelten a megreformált vallás egykori és jelenlegi intézményeinek tükrében. A szerző célja tudásunk gyarapítása abban a tekintetben, hogy tisztán lássuk és becsüljük meg közös múltunk értékeit és eredményeit, valamint elődeink kiváló munkásságából merítve formáljuk gondolatainkat, tervezzünk és vegyünk részt jövőnk építésében.

A református vallás egyik alappillére, hogy a hivatás – bármely munkahelyen legyünk is – Istentől rendelt elhivatottság, az egyén személyes missziója, kötelesség és felelősség, mely egyszersmind a jövő generációk jólétének alapja. Ez a központi eleme a református oktatáspolitikának is. A megelőző generációk hagyatékának tisztelettel adózva, a mi kihívásunk, pontosabban „elhivatottságunk” itt és most az, hogy továbbfejlesszük a kárpát-medencei oktatást/felsőoktatást, létrehozva a Kárpát-medencei oktatási térséget, mint az innováció alapját, hogy továbbra is az európai megújulás meghatározó szereplői lehessünk, mint voltunk is a történelmünk során nem egyszer.

**Kulcsszavak:** felsőoktatás, hivatás, református vallás és oktatás, Kárpát-medence

## **A SZAKKÉPZÉS NEHÉZSÉGEI, AZ INNOVÁCIÓ LEHETŐSÉGEI**

**DR. GARAI PÉTER, PH.D.**  
tudományos főmunkatárs

Kaposvári Egyetem

### **Absztrakt**

Vitathatatlan tény, hogy a Dél-dunántúli Régió és az ország jelenlegi szakképzési struktúrája és a munkaerőpiac követelményei között lényeges differencia van, amely a rendszer átforgalmazása révén közelíthet a megoldáshoz.

Jelen esettanulmány egy 2004 és 2009 között végzett kutatás eredményeit foglalja össze. A benne foglaltak igyekeznek a fenti kérdéskör szakszerű elemzését adni, továbbá javaslatokat megfogalmazni a munkaerő-piacról kiszoruló szakképzetlen társadalmi rétegek (köztük különösképpen a romák) társadalmi integrációjának elősegítésére, valamint a területfejlesztés szerteágazó problémaköreire vonatkozóan is.

Ezen kutatás megvizsgálja Magyarországot, különös tekintettel a Dél-dunántúli Régió sajátosságait. Szigorú összehasonlítást tesz az EU sikeresebb oktatáspolitikával rendelkező államaival. Statisztikai adatokkal alátámasztott következtetései rámutatnak a szakiskolai szerkezet hibáira, a jogi keretrendszer és a képzési struktúra ellentmondásaira, a gazdaság valós szakemberigényeire. Összefoglaló gondolatokként valamennyi érintett szervezet számára konkrét elképzeléseket és teendőket fogalmaz meg egy modern, hatékony és a társadalom egészére pozitív módon ható szakképzési szisztéma megalkotására.

**Kulcsszavak:** szakképzés, munkaerőpiac, foglalkoztatás, integráció, hiány-szakképesítés

### **Bevezetés**

Az Európai Unió fejlettebb országaiban sokféle szakoktatási rendszer működik, de közös tulajdonságuk, hogy kiforrottak, a gazdasággal igen szorosan együttműködnek, a munkaerőpiaci igényekre épülő, a helyi szociológiai, földrajzi sajátosságokat markánsan figyelembe vevő, decentralizált módon funkcionálnak. Ezekkel szembeállítható a magyar szisztéma, mely folyamatosan változik, rendkívül drága, a gazdaság igényeit csak kis mértékben és jelentős fáziskéséssel követi, alapvetően centralizált irányítású, így a lokális sajátosságokat alig veszi figyelembe. Területi jellemzőinek, hibáinak kutatása nagyon fontos és egyre sürgetőbb feladat.



A magyar gazdaság bővülésének gátját egyre inkább a jól képzett szakemberek egyre égetőbb hiánya jelenti. Számos hazai és külföldi beruházás meghiúsulásának ez a meghatározó oka. Jelenleg több szakmából is túlképzés, más keresett foglalkozásból pedig hiány tapasztalható. A hazai szakember-utánpótlás nevelése sem mennyiségileg, minőségileg, sem földrajzilag nem igazodik a gazdaság elvárásaihoz. Ha nem sikerül néhány éven belül hatékonyra tenni a szakképzési rendszert, még a nyugállományba vonuló szakemberek pótlása sem lesz biztosított. A legsúlyosabb helyzet éppen a Dél-dunántúli Régió legdinamikusabban fejlődő gazdasági ágazatában, a magasan kvalifikált munkát végző gépészeti és építőipari területeken van. Egy évtizeden belül a ma még aktív szerszámkészítő, hegesztő, lakatos és kőműves szakmunkások fele eléri a nyugdíjkort. Ezekből a szakképesítésekből jelenleg a régióban csupán a munkáltatói igények tizedében képeznek tanulókat. Fő oka a területi sajátosságok, a szociológiai, társadalmi, gazdasági adottságok elhanyagolása mind az oktatáspolitikusok, mind a szakmai szervezetek, kutatók esetében. Ezen kulcsfontosságú földrajzi jellemzők bemutatása és elemzése képezi jelen kutatás meghatározó célját.

A szakképzés összetett tevékenység, a társadalmi jólétre is komoly befolyással bír. A Dél-dunántúli Régiót sújtó gazdasági nehézségekkel párhuzamosan egyre nagyobb szociális feszültséget okoz a nagyszámú, gyors ütemben gyarapodó és majdnem teljes egészében munkanélküli roma népesség. A jövő szakképzésének fontos kihívása kezelni a hozzájuk kapcsolódó integrációs feladatokat is, különös hangsúlyt helyezve a hiány-szakképesítésekre. A korábbi évek kutatómunkája világított rá arra, hogy a közeljövőben ők fogják jelenteni a régió szak- és felnőtt-képzésének hallgatói utánpótlását.

Jelen kutatás a fentiekben körvonalazott jelenségek és problémák földrajzi-statisztikai bemutatására, elemzésére, a kiváltó okok vizsgálatára, az érintett szervezetek, iskolák, fenntartók, vállalkozók, roma érdekvédelmi tömörülések véleményére és a megoldási javaslatok megfogalmazására törekszik a Dél-dunántúli Régióban. Alapvetően az iskolarendszerű szakképzést vizsgálja, a felnőttoktatást – a publikáció terjedelmi korlátai miatt – csupán főbb jellemzőit tekintve érinti. Nem kerülhet meg az állami szervek, a térségben működő önkormányzatok, iskolák felelősségének, hibáinak építő jellegű megfogalmazása sem. A vizsgálódás alapját a statisztikailag jól mérhető gazdasági, munkaerő-piaci adatok tanulmányozása, területi és időbeli különbségeinek elemzése képezi. Erre építkezik a hazai szakoktatási rendszer földrajzi, kritikai vizsgálata, nemzetközi összehasonlítása, a gazdasági oktatási szereplők és a jelentősebb tudományos kutatások megállapításainak áttekintése.

## **Korábbi vizsgálatok**

A rendszerváltás óta eltelt időszakban számos tanulmány született a szakképzés helyzetének, sajátosságainak vizsgálatára. Közös jellemzőjük, hogy országos szemlélettel tekintettek a kérdésre, a helyi jellegzetességeknek kevésbé tulajdonítottak meghatározó jelentőséget. A kormányzati szervek vezetői és munkatársai elsősorban a legsürgősebb feladatokat, a szakképzés átalakításának pénzügyi, gazdasági és pedagógiai jellemzőit vizsgálták (BENEDEK A. 1997).

A hazai szakképzés kutatásának legfőbb problémája, hogy többnyire állami felkérésre, állami intézetek munkatársai végzik. Az elkészített tanulmányok komoly hátránya, hogy országos szinten vizsgálódnak és általában egy bizonyos szegmensét kutatják a szakokta-

tásnak, alapvetően egy tudományág szempontrendszerén keresztül. Átfogó elemzést nem adnak, az országos és a helyi oktatáspolitikára vonatkozó kritikai észrevételeket pedig mellőzik. Ez az egyik magyarázata annak, hogy a kormányzati döntések sok esetben nem kellően hatékonyak. Területi sajátosságokra épülő kutatás igen kevés született a rendszerváltás óta, a hibás kormányzati intézkedésekre rávilágító tudományos igényű bírálat szinte egyáltalán nem.

Az államilag irányított kutatótevékenység gazdasági, oktatáspolitikai indíttatású, tudományos intézmények, egyetemek is többnyire ezen vizsgálati elvek alapján kapcsolódik a munkához. A lokalitás és a multidiszciplináris szemlélet gyakorta nem érvényesült. Kivételként a magyar oktatás kereteit alkotó kultúra területi sajátosságokra épülő kutatása, a Pécsi Tudományegyetem Földrajzi Intézetének, illetve Földtudományok Doktoriskolájának munkatársai által ért el úttörőnek számító eredményeket. Kiemelkedő Tóth József, Trócsányi András, M. Császár Zsuzsanna és Tésits Róbert tevékenysége. Munkáik alapján állítható, hogy a területi sajátosságok alapos figyelembevétel nélkül a társadalmi folyamatokat sem magyarázni, sem tervezni nem lehet kellő pontossággal.

Magyarországon a szakképzés folyamatos hanyatlását még az uniós csatlakozás után kapott módszertani, pedagógiai és anyagi segítség sem tudta megállítani. Az egyes régiókban eltérőek a gazdasági, társadalmi, földrajzi adottságok, ezért a szakoktatás hibáit is eltérő módon lehet kezelni. Jelen kutatás és cikk célja a Dél-dunántúli Régió elemzésén keresztül feltárni a mára kialakult helyzet okait, továbbá megfogalmazni a megoldás konkrét lehetőségeit a térség számára.

### **Célok, kutatási módszerek**

A kutatómunka az alábbi célok köré csoportosítható: Meghatározza a magyar szakképzési, állami oktatásirányítási rendszer hibáit, kritikailag összeveti a sikeresebb európai uniós országok szakképzési rendszereivel. Feltárja a Dél-dunántúli Régió gazdasági, munkaerőpiaci, demográfiai mutatóit és folyamatait. Megvizsgálja a régió roma etnikai jellemzőit, valamint meghatározza kulcsfontosságú szerepüket a térség szakoktatásának és társadalmi fejlődésének elősegítésében. Feltárja a Dél-Dunántúl oktatási, szakképzési, iskolai fenntartói struktúráját, az intézményvezetők véleményét a működésükről. Feltárja a régió szakképzési költségeinek, finanszírozási rendszerének jellemzőit. Feltérképezi a régióban működő meghatározóbb vállalkozások véleményét a szakképzésről, fejlesztéséről, a munkaerő-utánpótlási, oktatási igényeikről.

A kutatás a fenti célok vizsgálata során válaszokat keres azokra a kérdésekre, hogy miért alakulhatott ki szakemberhiány bizonyos szakmákból, miért rugalmatlan az iskolarendszer és a felnőttképzési struktúra, hogyan lehetne jobban követni a gazdaság szakemberigényeit, a rendkívüli költségek ellenére miért alacsony a képzés színvonala. Kiemelt figyelemmel vizsgálja a sajátosságosan magyar és a Dél-Dunántúlon különösen fontos társadalmi problémára, a roma etnikum társadalmi-gazdasági beilleszkedésének elősegítésére való lehetőségeket. Somogy, Tolna és Baranya megye jelentős létszámú roma lakossággal rendelkezik, akik nagyrészt munkanélküliek, szakmával nem rendelkeznek, így komoly feszültségforrást jelentenek a társadalomban. A térségben található szakképző iskolák tanulói között nagyon magas a roma származású tanulók száma, arányuk pedig évről évre nő.

A kutatás végső céljaként megfogalmazható, hogy a régióra jellemző sajátosságok alapos elemzése után felhívja a figyelmet a szakoktatás legégetőbb problémáira, továbbá meghatározza a gazdaság által leginkább igényelt szakképesítések körét, a szakmai képzések legfőbb hibáit, a fejlesztéshez szükséges teendőket, a konkrét feladatokat és a romák betöltött szerepét ebben a folyamatban. Nem kerülhető ki a központi és a helyi állami oktatásigazgatási szervek munkájának kritikai elemzése, értékelése sem.

A tanulmány kapcsolódik két korábbi és jelenleg is zajló kutatási projekthez. Az egyik munkában a szerzők Kaposvár, Pécs, Szekszárd, illetve a Dél-dunántúli Régió iskolarendszerű szakképzésének helyzetét vizsgálták 2004-2005-ben, majd a 2005/2006-os és a 2007/2008-as tanévekben. Egyrészt felvázolták a szakemberutánpótlás-rendszer, a régió jellemző gazdasági, demográfiai, oktatáspolitikai adottságait, másrészt feltérképezték a térség magántulajdonban működő jelentősebb vállalkozásainak véleményét a szakképzés állapotáról.

A másik vizsgálati projekt a Tésits Róbert – Garai Péter – Juhász Gábor vezette munkacsoportok által 2005 és 2007 között felmérte az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségeit a szociális jólét elősegítésében, különös tekintettel a roma népesség társadalmi felemelésére a Dél-dunántúli Régióban.

A kutatási eredmények összegzéseként megállapításra került, hogy az egyes térségek problémái az eltérő adottságok miatt eltérő módon orvosolhatóak. A szakképzés fejlesztése, a foglalkoztatás bővítése Magyarországon csak a helyi földrajzi, gazdasági-társadalmi, etnikai adottságokra épített speciális oktatás- és foglalkoztatáspolitikai létrehozásával valósítható meg. A Dél-dunántúli Régióban a szakképzés célcsoportját egyre inkább a roma tanulók alkotják.

Az előző vizsgálatok és a jelen kutatás során egyaránt alapvetően háromféle kutatási módszer alkalmazása történt. Az egyik eljárás a szakirodalmi előzmények felhasználását és a hivatalosan dokumentált gazdasági, társadalmi, oktatásigazgatási adatok feldolgozását foglalja magába, a másik a régió gazdaságát, oktatását, szociális jellemzőit meghatározó szervezetek képviselőinek, vezetőinek megkeresését, véleményének kikérését jelenti. A harmadik módszer e kettő együttes alkalmazása egy adott kérdés vizsgálata során.

### **Eredmények**

A kutatás során folyamatosan szembesülni kellett a ténnyel, hogy az oktatás és annak elemei minden modern társadalomban összetett struktúrát képeznek. A Dél-dunántúli Régió szakképzését vizsgáló többéves feltáró munka tapasztalatai szerint a fejlődés irányainak, módszereinek kidolgozása csak akkor lehet sikeres, ha valamennyi összetevő együttes vizsgálata megtörténik. A komplex rendszerek minden esetben több diszciplína közös alkalmazásával vizsgálhatóak, de ekkor is kell lennie egy olyan tudománynak, mely keretet, illetve kiindulópontot képez a vizsgálódáshoz. Jelen tanulmány vázát a térbeliség elve övezi.

### *Az EU szakoktatási rendszerei*

Az Európai Unióban alapvetően háromféle szakképzési struktúrát lehet megkülönböztetni. A „duális” (konzervatív) modellt, mely Németországban teljesedett ki, főként a kontinens középső és keleti országaiban alkalmazzák, és Magyarország is ezt a rendszert kívánja követni. Markánsan elkülöníthető a „liberális” modell, mely az Egyesült Királyságban, a Benelux államokban működik kiemelkedően. Harmadik szisztémaként a „vegyes” rendszerek határozhatóak meg, melyekben egyszerre van jelen irányítóként, döntéshozóként, végrehajtóként és finanszírozóként az állami-szociális háttér és a szabad piaci, gazdasági szektor. Írországban mutatkoznak meg ennek a rendszernek a tulajdonságai legjobban.

A hazai és az EU gazdaságilag fejlettebb országainak összehasonlító elemzése alapján megállapítható, hogy a magyar szakoktatási rendszer sokkal bonyolultabb, rugalmatlanabb, a gazdaság szakemberigényeire lassabban válaszoló, jóval több hivatali intézményből és iskolából álló, bürokratikusabb, centralizáltabb, mint a nyugati országok prosperálóbb rendszerei. Az elmúlt néhány évben az uniótól átvett igen korszerű képzési elvek, mint a moduláris szerkezetű tananyagok, a csúcstechnikára épülő központi gyakorlati képzőhelyek (TISZK-ek) létrehozása vagy a Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottságok hatáskörének kibővülése is erre a bonyolult és merev rendszerre épült rá, ezért jóval kevésbé hatékonyak, mint a modell-országokban működő társaik. A sikertelenség oka abban keresendő, hogy a hazai szakoktatás irányításában nem a gazdaság szereplői dominálnak.

Nyugat-Európában az egész szakoktatási rendszer fő elve, hogy szinte bármit és bárhol lehet oktatni, amit a gazdaság igényel, a területi gazdasági igények maximálisan érvényesülnek. Kevés a jogi szabály, a megkötés és a bürokrácia. Ennek szellemében hozták létre a vállalkozások irányítása alatt működő, lokális szerkezetű képzési rendszereket. Magyarország ezzel ellentétben államilag irányított szakoktatást működtet, amely a rendszerváltás óta alig ismeri a gazdaság szakemberigényeit, a helyi elvárásokat még csekélyebb mértékben tudja követni és intézkedéseinek nagy része is csak részeredményeket hoz.

Az unió sikeres országaiban többnyire az erős és jól szervezett köztestületek képviselik a gazdaság érdekeit. Ezek általában kamarák, ők ismerik legjobban az adott földrajzi terület vállalkozásainak szakemberigényeit, ezért többnyire ők irányítják a szakoktatást. Szervezeteik minden országban területi egységekből állnak, tagjaik az adott térségben működő vállalkozások, ezért igen jól képviselhetik a lokális szakoktatási érdekeket is. A kamarák nálunk csupán apróbb jogosítványokkal rendelkeznek, elsősorban a gyakorlati képzés ellenőrzése és felügyelete terén. A hazai szakoktatás szerkezeti átalakításában, a szakképzés irányításában, az iskoláknál és a fenntartó szervezeteikben, a szakképző központokban nagyobb szerepet kellene kapniuk a jelenlegi tanácsadói funkciókon túl. A hiány-szakképesítések és az azokra vonatkozó többletdotáció meghatározásával, a beiskolázási és vizsgáztatási rendszer aktív felügyeletével nagyon hatásosan képviselhetnék a vállalkozások érdekeit.

A szakoktatás hatékonyságának talán legjobb mutatóját az elhelyezkedési ráták jelentik. A túlzott állami irányításon túl Magyarországon erősen hátráltatja a szakképzést a hazai pályakövetési rendszer hiánya is. A kutatás során kiderült, hogy sem az iskolák, sem a fenntartóik többsége semmiféle ilyen jellegű tevékenységet nem végez. Az EU-ban ezzel szemben igen szigorú rendszerek működnek, melyek nagyon pontosan mérik a fiatalok elhelyezkedési adatait.

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet jelen tanulmány szerzőjének közreműködésével vizsgálja a pályakezdő fiatalok elhe-

helyezkedési folyamatát vállalati interjúkkal, munkaügyi statisztikai adatok feldolgozásával. Pontos hazai elhelyezkedési adatokat nem lehet kapni, mivel a legtöbb frissen végzett szakember nem helyezkedik el és a munkaügyi központokban sem regisztráltatja magát. Illegális munkát végeznek vagy külföldön dolgoznak, a hazai statisztikai rendszerekből kimaradnak. A hangsúlyozottan reprezentatív és becslésekre is hagyatkozó vizsgálatok szerint Magyarországon a pályakezdő szakmunkásoknak legfeljebb 10-20%-a helyezkedik el (a szakmájában), az unió nyugati területein ezzel szemben 40-50%. Az egyes térségek vizsgálatánál megállapítható, hogy minél fejlettebb gazdaságilag, annál nagyobbak ezek az arányok. A Dél-dunántúli és az Észak-magyarországi Régióban a legrosszabbak a hazai adatok, melyek ellenpólusát Európa északi és középső országai adják (Németország, Skandinávia) (TANULMÁNY, MKIK 2007).

Feltétlenül szükség van a hazai eljárások egységes kidolgozására. A többségében munkanélküli szakmunkásokat képző iskolákat az eredmények alapján szankcionálni is kellene, melyre jó eszköz lehetne a normatíva csökkentése vagy megvonása. A pályakövetést is a kamarák tudnák hatékonyan és pártatlanul elvégezni.

Ezekkel a változásokkal Magyarország követhetné a nyugati szakoktatási mintákat, egyszerűsödhetne, decentralizálódhatna, sokkal hatékonyabbá válhatna a hazai képzési rendszer. Az unió példaértékű országai közül Németországtól a kamarák szerepét, az Egyesült Királyságtól a szabad képzési szerkezetet, Írországtól a komplexitást és az önfenntartást adoptálhatnánk.

### *Gazdasági, munkaerő-piaci helyzet*

A szakképzés területi szemléletű kutatásának alapja a helyi gazdaság működésével összefüggő, azt befolyásoló jellemzők feltárása. Ennek elemzése során egyértelműen kitűnt a régió hátrányos helyzete az ország többi területéhez, főként a Dunántúlhoz képest. A foglalkoztatási helyzet rossz, a munkanélküliségi ráta magas, összetételében erősen dominálnak a szakmai végzettséggel nem rendelkező rétegek.

A régió közlekedési rendszere fejletlen, településszerkezetében az aprófalvas jelleg uralkodik, mely elmaradott infrastruktúrával párosul. Ez a jelenség kedvezőtlen hatással van a vállalkozások alapítására, illetve rentábilis működtetésére, így nagyon kevés helyben a munkalehetőség, a „bejárást” pedig a nem megfelelő tömegközlekedés nehezíti. A régió általános fejlettségi helyzetét jelzi, hogy 25 kistérsége közül nyolc az ország leghátrányosabb helyzetű kistérsége között szerepel, és további tíz is az országos átlag alatti statisztikai mutatói miatt hátrányos helyzetűnek minősül.

A népesség korszerkezete is kedvezőtlen, évek óta változatlanul az előregedés a jellemző. A népességfogyást felerősíti a nagyfokú elvándorlás is. A régióban az egy lakosra jutó bruttó hazai termék (GDP) az országos átlagnak csupán kétharmada. A nemzetközi tőke számára nem vonzó a térség, a külföldi érdekeltségű vállalkozások befektetett tőkeértéke az ország régiói közül messze a legkisebb. Az egy lakosra jutó ipari termelési érték a Dél-Dunántúlon csupán 44%-a volt a hazai átlagnak 2009-ben.

A régió komoly oktatási problémájára világít rá az a jelenség, mely szerint az álláskeresők közül nagyon sokan olyan szakmai végzettséggel rendelkeznek, amelyből ugyanott számos bejelentett állásajánlat is szerepel a munkaügyi központokban. Az ellentmondás magyarázata a korábban szerzett végzettségek korszerűtlenségében keresendő. A munkaügyi

központokban bejelentett és hivatalosan nyilvántartott adatok szerint a Dél-Dunántúlon a nagyobb városokban leginkább a modern gépészeti, építőipari szakmák keresettek. A Balaton-parton, Pécsen és a termálurisztikai központokban határozott igény mutatkozik a vendéglátó-ipari szakemberekre is. Folyamatosan nagy az igény a lakatos, a hegesztő, a szerszámkészítő, a kőműves, az ács-állványozó, a pincér, a szakács szakmunkásokra. Ezzel teljesen egybevág a kutatás során felkeresett vállalatok véleménye is.

Az üres állások betöltését, a munkanélküliek elhelyezkedését nehezíti a gazdasági szervezetek megyeszékhelyeken, illetve néhány nagyobb településen való koncentrációja, a lakóhelyek elaprózottsága, a rossz úthálózat és tömegközlekedés, a pályakezdők gyakorlati tapasztalatainak hiánya is.

A régió foglalkoztatási és oktatási adataiban megfigyelhető egy sajátos aránytalanság is. Kétszer annyi az elsőéves, nappali tagozaton, felsőoktatásban hallgatók létszáma, mint a szakiskolában tanuló elsősöké. Ennek következtében a térségben igen magas a diplomás pályakezdő munkanélküli fiatalok száma is – az országos átlag majd duplája. A felsőfokú végzettséget adó képzések túlzott volumenét támasztják alá a felkeresett vállalatvezetők személyes véleményei is. Tízszor több szakmunkást kívánnak felvenni a következő években, mint ahány diplomást.

### *Iskolászerkezet*

A gazdasági hanyatláshoz hasonlóan a Dél-dunántúli Régió szakképzési, iskolai és tanulólétszám adataiban is erőteljes degresszió figyelhető meg. Ki kell jelenteni, hogy elhibázott állami, elsősorban önkormányzati döntések sorozata vezetett oda, hogy a rendszerváltás óta a szakiskolák száma harmadára csökkent, a gimnáziumoké és a szakközépiskoláké majdnem megduplázódott. A szakiskolai tanulói létszám még drasztikusabban lecsökkent. A születésszámok alakulásából nagyon jól prognosztizálható módon legalább évi 3-4%-kal kevesebb általános és szakiskolai tanulóval kell számolni a következő 12-16 évben.

Az általános iskolai tanulólétszám-csökkenés eltéréseket mutat megyénként és település szerkezeti egységenként. Míg országosan az első évfolyamos tanulólétszám a 2006/2007-es tanévben a 8. évfolyamos tanulóknak 92,34%-a, addig a régióban ez az arány 87,94%, Tolna megyében pedig csak 85,56% (KÖZOKTATÁSI TÁJÉKOZTATÓ 2006/2007). A fogyás mértéke a településmérettel fordított összefüggésben van országos, régiós és megyei viszonylatban is. Városokban a fogyás nagyobb, községekben kisebb. Az eltérés 12% és 21% között mozog, az utóbbit Baranya megyében közelíti meg.

Érdekes jelenség, hogy kistelepülések, fejletlenebb térségek esetén régiós és országos szinten is kisebb a gyermeklétszámok fogyása, azaz nagyobb a gyermekvállalási hajlandóság. A nehezebb megélhetési viszonyok között élők esetén egyértelműen nagyobb a gyermekvállalási hajlandóság. Éppen ezeken a területeken él a romák nagyobbik része is, főként a déli somogyi és baranyai térségekben. A romákra a nagyobb gyereklétszám jellemző. A kutatás során felkeresett önkormányzati vezetőik véleménye szerint a provinciális kultúrából egyébként is eredeztethető és a románknál még erősebben megfigyelhető, hogy a gyermek, áldás. Becsléseik szerint a vidéki cigány családoknál 4-5 gyermek számít átlagosnak, a városiaknál 2-3. A roma népesség számbeli gyarapodása azonban csak fékezni tudja a születések számának és az általános iskolába lépő gyermekek létszámcsökkenését.



Az iskolaszervezetben tapasztalható tanulószám-anomáliák mellett az oktatott szakmastruktúra is hibás a régióban. A szakiskolai keretek között oktatott tanulóknak legalább a fele nem a környék vállalkozásai által igényelt szakmákat tanulja. Ennek oka abban keresendő, hogy az oktatási intézmények és fenntartóik a rendelkezésükre álló személyi és tárgyi feltételeiknek megfelelő szakmákat oktatják. A változtatás költséggel, többletmunkával jár, melyben az iskolák a jelenlegi finanszírozási, működési szabályok alapján nem érdekeltek. A régióban több olyan szakiskola is működik, mely nagy részben felesleges vagy teljesen elavult szakképesítést ad. Gazdaságilag ezen intézmények összevonása vagy megszüntetése lenne indokolt, de a rendkívül erős társadalmi és politikai ellenállás miatt a fenntartó önkormányzatok többsége erre nem hajlandó.

Évek óta a vendéglátás-idegenforgalom, a kereskedelem, a gépészet, a mezőgazdaság, az informatika és a közgazdaság szakterületén található a tanulók többsége. Ezzel szemben a munkaerő-piacon legkelendőbb nehéz fizikai munkát igénylő építőipari és a kvalifikált gépészeti szakmákat csak a diákok 5-10%-a tanulja. Komoly pazarlást jelent az élelmiszeripar, a szolgáltató szektor, a könnyűipar túlzott mértékű oktatása is a régió iskoláiban.

A Dél-Dunántúlon közel száz szakképzést folytató intézmény működik. Számuk teljes mértékben elegendő a tanulólétszámokhoz viszonyítva. Az iskolák földrajzi eloszlására viszont ellentmondásos. A szakiskolák 60%-a Pécsen, Kaposváron és Szekszárdon helyezkedik el. A többi intézmény többsége is a gazdaságilag fejlettebb régiókban található. Éppen azokban a kistérségekben működik a legkevesebb iskola, ahol a legnagyobb arányban élnek a tanulók nagy részét alkotó romák. Ezek a gyermekek nagyon rossz anyagi körülmények között élnek, ezért a bejárás és a kollégiumi lakhatás megoldása komoly gondot jelent a szüleiknek. A tanulmányok idő előtti abbahagyásának egyik fontos oka is ebben keresendő. A jövőben feltétlenül indokolt lenne a régió déli, romák által lakott területein működő szakképző iskolák bővítése, sőt a megyeszékhelyek rovására újak létesítése, átcsoportosítása is. Elsősorban építőipari, faipari, másodsorban vendéglátóipari-kereskedelmi képzést megvalósító intézményekre van szükség.

A felnőttképzésben, mely nagyobb részben szintén államilag finanszírozott, nagyon hasonló problémák tapasztalhatóak. A Dél-dunántúli Régióban indított munkaerő-piaci képzések többsége számítástechnikai, közhasznú és nyelvi képzés. Ennek oka, hogy a képzők nagy része a nyelvi és számítástechnikai képzésekre rendezkedett be, melynek oktatása és infrastruktúrája egyszerű és olcsó.

A vizsgálódás tapasztalatai szerint az oktatás és a gazdasági elvárások durva eltávolodásának okai a szakképző iskolák és a felnőttképző intézmények esetében is azonosak. Egyfelől a gazdaság által igényelt modern gépészeti, építőipari szakmák képzése drágább, másfelől meg kell jegyezni, hogy súlyos információhiány is jellemzi a régió oktatásának résztvevőit. A térségben tanulók, a szülők, a felnőtt hallgatók, az iskolák, a fenntartók, a képzők és sok tekintetben még a munkaügyi szervezetek sem rendelkeznek pontos ismeretekkel a piac szakemberelvárásairól. A tanulók és a hallgatók motiváltsága és érdektelensége is komoly probléma. Az oktatásban résztvevő képző és irányító szervezetek sincsenek ösztönözve a hiány-szakképesítések oktatására, mivel azonos állami normatíva jár minden szakma után. Megoldhatná a kérdést egy szakképesítések szerint erősen differenciált ösztöndíjrendszer és egy fenntartói, felnőttképzési kvótarendszer bevezetése.



### *Finanszírozás*

A szakképzés finanszírozása – elsősorban a gyakorlati képzés – a kormányzat részéről hatalmas anyagi erőfeszítésekkel valósul meg. Ellentétben az Európai Unióval, ahol közvetlenül a magánszféra fizeti a szakképzés költségeit, Magyarországon az állam a fő teherviselő.

2007-ben a központi költségvetés, a Dél-dunántúli Régió önkormányzatai, vállalatai összesen és átlagosan egy szakiskolai tanulóra 1,7 millió forintot fordítottak. Ez rendkívül nagy összeg, főleg, ha összevetjük azzal, hogy a felsőoktatás legdrágább területén, az orvosképzésben is ennyibe került egy hallgató képzése. Még szembetűnőbbek a szám adatok annak ismeretében, hogy a képzések jelentős része munkaerő-piaci szempontból teljesen felesleges, ezért a pályakezdő szakmunkások többsége nem, vagy nem a szakmájában helyezkedik el. A régiók között a szakképzési költségek vonatkozásában is számottevő különbségek mutatkoznak. Közép-Magyarországon 20-30%-kal még magasabbak a ráfordítások a Dél-Dunántúlhoz képest.

A régiós rész-költségek vizsgálatakor kitűnik, hogy a sok kisméretű szakiskola fenntartása tekintélyes pénzt emészt fel, de az oktatás legdrágább eleme a szintén elaprózódott, kisvállalkozásokra épülő gyakorlati oktatás. A tanulókat oktató gazdálkodó szervezetek túl sokféle kedvezményt, pénzt, pályázati forrást kapnak. A képzési költségeiknél jóval nagyobb ellentételezésben részesülnek és a tanulók által előállított értékkel is szabadon rendelkezhetnek. Olyannyira megéri számukra tanulót foglalkoztatni, hogy a Dél-Dunántúlon felkeresett valamennyi vállalkozás a jövőben is igényt tart a diákokra, akiket kiegészítő juttatásokkal még meg is próbálnak egymástól elcsábítani. Komoly agitációt folytatnak a sajtóban és az iskolákban egyaránt. A képzés gazdaságosabbá tétele csak a túlzott dotációik csökkentésével, az intézmények integrációjával és az egyedi gyakorlati képzőhelyek helyett a központi képzőhelyek fejlesztésével képzelhető el.

### *Roma népesség és oktatási helyzetük*

A szakoktatás vizsgálatánál a gazdasági, társadalmi, munkaerő-piaci körülmények pontos ismeretén túl fontos szerepe van magának a tanulónak is. A kutatás fundamentumát képező többévi kutatómunka során egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a földrajzi szemlélet nélküli statisztikai vizsgálatokból csupán jellegtelen létszámadatok bemutatása és elemzése lett volna a végeredmény. A területi elvek szerinti vizsgálódás azonban rávilágított a régió etnikai viszonyaira, melynek alapján állítható, hogy a Dél-dunántúli Régió szakember-utánpótlása és a hozzá kapcsolódó gazdasági növekedés kulcsát a roma fiatalok jelentik.

A régióban igen jelentős roma népesség él. Különösen nagy az arányuk Dél-Somogyban és Dél-Baranyában. Szociális és foglalkoztatási helyzetük, életkörülményeik rosszak és az állami erőfeszítések ellenére sem javulnak, számuk és arányuk viszont folyamatosan emelkedik. Társadalmi integrációjukat tartósan csak munkához juttatásuk mozdíthatja előre, melynek alapja a szaktudás. Ennek megszerzésére nyílt komoly esély a hazai iskolaszerkezet átalakulásával, a tankötelestől tízennyolc évre történő megemelésével.

A kutatások tapasztalatai szerint a nehezebb fizikai erőfelfejtással járó építőipari, gépészeti és vendéglátó-ipari szakmákban a szakiskolai tanulóknak legalább a fele roma származású. Az alacsonyabb kvalifikációt igénylő szakmák (mint a kőműves, a szobafestő-mázoló és tapétázó, a fényező mázó) tanulói között a legnagyobb az arányuk. A felnőttképzésben

is ilyen területeken tanulnak a legtöbben. A romák felemelkedési lehetőségeit javítja, hogy ezekben a szakmákban erőteljes a munkaerő-piaci kereslet.

A tanárok, a gyakorlati oktatást végző vállalkozások, a roma érdekképviselői szervezetek és a munkaügyi kirendeltségek egybehangzó véleménye szerint a roma álláskeresők elsősorban a szabadabb, kevesebb megkötéssel járó szakmákat és munkahelyeket keresik szívesebben, ezekben dolgoznak hosszabb ideig. Az építőipari szakmák mindenképpen megfelelőek számukra, de a rendkívül rossz szociális körülmények és a szabadabb kulturális szokások miatt csak a tanulók fele jut el a szakmai bizonyítvány megszerzéséig. Az érdekvédelmi szervezeteik, az iskolák és a gyakorlati oktatásukat ellátó vállalkozások vezetőinek összegyűjtött véleménye szerint a roma tanulók számára speciális gyakorlat-orientált, a kreativitásnak teret engedő tananyagok fejlesztésére van szükség. Továbbá fel kell állítani a pozitív diszkrimináció rendszerét a tanulói, hallgatói juttatásokban. Nagyobb ösztöndíjakkal kellene honorálni a magasabb tanulmányi eredményeket. Ezekkel a változtatásokkal javulna a roma tanulók motiváltsága arra, hogy befejezzék az iskolát, alaposabban elsajátíthassák a szakmai ismereteket, önbecsülésük emelkedhessen, társadalmi beilleszkedésük javuljon.

Amennyiben a Dél-Dunántúl szakiskoláiban az elmúlt évek tendenciái alapján prognosztizálható mértékben növekszik a roma gyerekek aránya, úgy tíz év múlva már a teljes tanulói létszám 80-90%-át fogják adni. Jelenlegi arányuk is meghaladja a 30%-ot. A sajátos nevelési, oktatási igényeiknek megfelelő képzési rendszer kiépítését, a tanárok felkészítését, a tananyagok és a vizsgarendszer gyakorlatorientált átalakítását már most haladéktalanul meg kell kezdeni.

A romákhoz kapcsolódva figyelemre méltó a német szakoktatási példa, ahol főként a nyugati tartományokban, a török vendégmunkások és gyermekeik alkotják a szakoktatás jövőbeni utánpótlását. Társadalmi státuszukat, integrációs törekvéseiket tekintve nagyon hasonló helyzetben vannak, mint a magyar romák. Oktatásuk során jelentős eredményeket sikerült elérni a speciális képzési metódusokkal és a kiemelt finanszírozási eljárásokkal. Ezen elvek hazai adoptálása a romákra is minden jel szerint pozitívan hatna.

### *Vállalkozások*

A kutatási eredményekhez kapcsolódva még meg kell jegyezni, hogy a gyakorlati oktatást is végző dél-dunántúli vállalkozások véleménye további két súlyos hibáját tárta fel a régió szakképzési rendszerének. Valamennyi megkeresett cégvezető szerint a tananyagok túlságosan elmélet-centrikusak, kevés a gyakorlati idő, holott éppen ez lenne a szakmai képzés fajsúlyosabb eleme. A vizsgálat alapján kitűnik, hogy a központi tematikák elkészítésében döntően állami hivatalok és elméleti pedagógusok vesznek részt. Az EU nyugati országaihoz hasonlóan Magyarországon is a gazdasági szereplőknek kellene a tananyagok elkészítését végezniük. Megoldást ebben a kérdésben szintén a területi kamarák hatáskörének növelése jelenthetne.

A másik probléma, hogy a gazdálkodók bármilyen szakmában szívesen fogadnak tanulókat a magas anyagi állami dotáció miatt, de szinte csak a térségben hiány-szakképesítéssel rendelkező végzett szakmunkásokat kívánják alkalmazni. Kiemelhető mindenekelőtt a szerszámkészítő, a lakatos, a hegesztő, a kőműves, az ács, a burkoló, a szakács szakma. Az iskolák felé a vállalkozások a tanuló-foglalkoztatási igényeiket jelzik, a továbbfoglalkoz-

tatási szándékukat nem. Ezzel megtévesztő módon ösztönzik a gyerekek felvételét olyan szakmákra is, melyekre tényleges munkaerő-piaci igény nem jelentkezik. Sok iskola csak ezen igények alapján készíti el a következő évi beiskolázási terveit. Ameddig az állami finanszírozási rendszer nem tesz különbséget az egyes szakmák támogatása között, az oktatási intézmények és fenntartók feladata és felelőssége, hogy alaposabban informálódjanak a helyi gazdaság szerkezetéről, igényelt szakember-állományáról.

### **Megoldások**

A kutatás fenti tapasztalatainak konklúziójaként megállapítható, hogy az államnak több nagyon népszerűtlen intézkedést is meg kell tennie. Szakképesítésenként differenciált finanszírozást szükséges bevezetnie, elkerülhetetlen továbbá a munkaerő-piacilag nem indokolt szakmák és az ezeket oktató iskolák számának csökkentése. Ehhez a fájdalmas következtetéshez a területi szemléletű kutatómunka vezet el.

A kutatás másik legfontosabb tanulsága, hogy a Dél-dunántúli Régió szakoktatás-fejlesztésének kulcsa a roma fiatalok motiválása, segítése a gazdaság által igényelt szakképesítések elsajátításában. Ez a megoldás az országban még az Észak-magyarországi Régióban lehet kiemelt fontosságú, de a többi térségben más eljárásokat kell keresni a helyi szakember-utánpótlás biztosítására.

Ezen helyi adottságra alapozva az alábbi konkrét intézkedések meghozatalában foglalkozhatók össze az oktatáspolitikai teendők: A hiány-szakképesítések esetében magasabb ösztöndíj nyújtása szükséges a tanulóknak, továbbá nagyobb állami normatíva folyósítása az iskoláknak. A feleslegesen képzett szakmákra alacsonyabb juttatásokat kell biztosítani, vagy akár a teljes állami támogatást meg kell szüntetni. A szakképző iskolákat a kapacitásuk jobb kihasználása végett – nyugati minták alapján – piaci alapú felnőttképzési tevékenységre is kötelezni kell. A preferált szakmákat tanuló roma fiatalok számára további kiegészítő anyagi juttatási rendszer (pozitív diszkrimináció, díjmentes utazás és kollégiumi elhelyezés) bevezetése elengedhetetlen. Speciális gyakorlatorientált tananyagok és vizsgarendszer kidolgozása a roma tanulók részére elodázhatatlan. A roma lakossághoz kapcsolódóan Dél-Somogyban és Dél-Baranyában új szakképző iskolák építése szükséges. (Csurgóra faipari, Szigetvárra, Sellyére építőipari, Bacsra, Siklósra, Villányba vendéglátóipari szakképző iskolák létrehozása indokolt.) Kaposváron, Pécsen és a régió középső területein a gépészeti középiskolák bővítése, az élelmiszeripari, könnyűipari és a szolgáltatóipari oktatási intézmények csökkentése javasolt. A térség északi részein (főként a Balaton körzetében) a kereskedelmi-vendéglátóipari képzési profil gyarapítása, emellett a műszaki szakterületek szűkítése indokolt. Az egész szakoktatási rendszert az állam helyett a helyi gazdaság meghatározó szereplőinek irányítása alá szükséges vonni (például kamarák).

### *Gyakorlati megvalósítás*

Eddig nem készült olyan átfogó, a megrendelő szervezet igényeitől független kutatás, mely komplex képet festett volna egy adott földrajzi terület szakképzéséről. Egyes részeinek elemzése számos esetben megtörtént, azok közös vizsgálata viszont nem. Jelen kutatómunka megállapításai a Dél-dunántúli Régió szakoktatásának valamennyi szereplőjére ki-

térnek. Jellemzőik, hibáik bemutatásából, a sikeresebb régiók, uniós országok példájából tanulhatnak. Munkájuk már a prezentált információk alapján is hatékonyabb lehet, de a megfogalmazott következtetések, konkrét problémamegoldó javaslatok megszívlelésével még eredményesebbé válhat.

A központi oktatásigazgatási intézmények számára megállapításra kerül, hogy egyszerűbb, decentralizáltabb, liberálisabb jogrendszerre, képzési és vizsgarendszerre van szükség. A tanulók, az iskolák és fenntartók számára szintén jól használhatóak a feltárt munkaerő-piaci igények, gazdasági-társadalmi folyamatok, jellemzők és elemzések. A szakképzés fejlesztésének különös aktualitást ad a világgazdasági válság, melyből a kilábalás szintén a térség gazdasága által igényelt szakképesítések színvonalas és nagyobb volumenű oktatásától várható.

A kutatás és eredményei a régió nagyszámú és egyre gyarapodó roma népessége számára is azonnal hasznosítható koncepciókat szolgáltatnak. Társadalmi integrációjuk előmozdítása, életszínvonaluk javítása nagymértékben lehetséges, ha az véleményük, képességeik, igényeik megismerésére épül.

Az eddigi eredmények széleskörű publikálásának (két könyv, közel ötven cikk és tanulmány) tapasztalatai alapján elmondható, hogy még az élesebb kritikával illetett szervezetek is pozitívan fogadták az észrevételeket. Ennek jele, hogy már több iskola és fenntartó is közelítette képzési szerkezetét a munkaerő-piaci igényekhez. Jelen kutatás hön áhított célja ezen folyamat erősítése, mely által a szakképzés fejlesztésén keresztül elősegíthető a régió gazdasági-társadalmi felzárkózása.

A szakoktatás fejlesztése folyamatos kutatómunkát igényel. A gazdasági-társadalmi környezet, a jogszabályi háttér és a politikai irányelvek időben és térben folyamatosan változnak, ezért köbe vésett oktatásfejlesztési koncepciót nem lehet hosszú távra készíteni. A főbb elvek és célok megfogalmazhatóak, de a végrehajtás módszereit mindig az új helyzethez kell igazítani.

A kutatás tízévi szakmai és hatévi folyamatos kutatómunka eredményeiből táplálkozik. A régió szakoktatás-fejlesztéséhez kapcsolódó vizsgálatok jelenleg is zajlanak. A 2008/2009-es tanév statisztikai adatainak, a térség szakiskoláinak, fenntartóinak, a gyakorlati képzést ellátó gazdálkodók, a munkaügyi kirendeltségek, a roma érdekvédelmi szervezetek adatainak, véleményének feltérképezése és feldolgozása folyamatosan történik. A munka folytatása különösen fontos, mert 2009 őszén jelentkezett először több oktatási reform eredménye is.

2008 szeptemberében megkezdték működésüket a térségi integrált szakképző központok és a szakképzés-szervezési társulások. 2009 végétől váltak értékelhetővé az eredményeik. Az új moduláris tananyagok és vizsgakövetelmények szintén a 2008/2009-es tanévben debütáltak. Az iskolák, az oktatók, a vállalkozások és a részt vevő tanulók tapasztalatai alapján kell végleges formába önteni és továbbfejleszteni a rendszert. A Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottságok kibővült feladatainak, új döntéseinek hatásai is ebben a tanévben jelentkeztek először. Vizsgálni kell a Munkaerőpiaci Alapból finanszírozott beruházások hasznosulását, valamint a bizottság által meghatározott hiány-szakképesítések munkaerőpiaci indokoltóságát. A középtávú szakképzés-fejlesztési stratégia és a beiskolázás szakképesítések szerinti keretszámainak javaslata jelenleg készül.

A fent említett munkálatokat jelentős mértékben koordinálja az Oktatási Hivatal. A szervezet működésével kapcsolatban a gazdaság, az iskolák, a kormányzat komoly elvárásokat támaszt. A feladat végrehajtását számos ellentétes érdek is nehezíti, melyek összehangolásában remélhetőleg kulcsszerepe lesz a tudományos igényű kutatómunkának.

A felvázolt, folyamatban lévő változások kecsegtetnek sikerekkel, de a szakképzés átfogó és egyre elodázhatatlanabb szerkezeti megújulását önmagukban nem teszik lehetővé. A régió szakképzését meghatározó, a roma népesség földrajzi és oktatáspolitikai szemléletű kutatása is nagyon sok feladattal jár még. A munka a hazai és az uniós kisebbségi érdekvédelmi szervezetek aktívabb együttműködésével töretlenül folytatódik 2009/2010-ben is. A jövőbeni oktatáspolitikai, kormányzati cél már nem pusztán a munkaerő-piaci szakemberigények kielégítése kell legyen, hanem egy új, területi alapokra helyezett társadalmi-gazdasági fejlődés megindítása a romák szocializációjának elősegítésével.

### Irodalomjegyzék

- BENEDEK A. 1997: Gazdaság – Szakképzés – Kutatás. Szakképzési Szemle, 1997. 4. szám. pp. 6-14.
- CSERTY CSAPÓ T. – FORRAY R. K. 1998: A cigány kisebbség iskolai oktatásának helyzete a dombóvári kistérségben. Iskolakultúra, 1998/12. sz., Pécs, pp. 37-44.
- FUTTERER L. (szerk.) 2007: A gazdálkodó szervezeteknél folyó gyakorlati képzés 2006-2007-es tanévben végzett ellenőrzéseinek szakmai elemzése. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest, 227 p.
- GARAI P. 2009: A szakképzés kórrajza – Ellentmondások és lehetőségek feltárása a Dél-dunántúli Régió esetében. Human Exchange Emberi Erőforrás Fejlesztő és Tanácsadó Alapítvány, Kaposvár, 303 p.
- GARAI P. 2008: A szakoktatás munkaerő-piaci szempontú vizsgálata a Dél-dunántúli Régióban a Kaposvár TISZK Kht. tevékenységének, lehetőségeinek feltárásával. Kaposvár TISZK Kht, Kaposvár. 224 p.
- GARAI P. 2007: A szakképzés és a felnőttképzés jellemzői a romák oktatásában, a Dél-Dunántúli Régióban. – Humánpolitikai Szemle, XVIII. évf., 7-8. sz. pp. 68-88.
- GARAI, P. – KUTI, A. – BANK, K. – TÉSITS, R. 2005: Possibilities in expanding part-time employment in South-Transdanubia. In: Tésits, R. – Tóth, J.-Vonyó, J. (ed.): Atypical Forms of Employment Expansion - Experience of the Visegrád Countries. Doctoral School of Earth Sciences, Baranya County Labour Centre, Pécs, pp. 177-194.
- HRUBOS I. – POLÓNYI I. 2000: Felsőoktatás – tömegoktatás. Educatio 9. évf. 1. sz. pp. 3-114
- JUHÁSZ, G – GARAI, P. 2007: Human research in the non-profit sector. University of Pécs, Faculty of Humanities, Pécs. 207 p.
- KOCSIS K. – KOVÁCS Z. 2004: A cigány népesség társadalomföldrajza. In: Kemény I. (szerk.): A cigányok Magyarországon. MTA, Budapest, pp. 13-19.
- M. CSÁSZÁR ZS. 2004: Magyarország oktatásföldrajza. A magyar közoktatás területi sajátosságai. Pro Pannonia Kiadó, Pécs. 189 p.
- TÉSITS R. 2004: Characteristics of rural unemployment in South-Transdanubia. – In: Geografski vestnik, 76-2, 2004, Zveza Geografskih društev Slovenije, Ljubljana, pp. 33-43.
- TÉSITS R. – KERESZTES L. L. 2008: The Ability to Labour Market (Spatial) Adjustment in the Villages of Baranya. Geografski vestnik 80-2, 2008, Zveza Geografskih društev Slovenije, Ljubljana., pp. 107–116.

- BANK K. - RUDL J. - TÉSITS R. 2003: Some Important Features of the Human Sphere in South Transdanubia. - In. Geografski Vestnik, 75-2, 2004. Zveza Geografskih društev Slovenije, Ljubljana, pp. 73-83.
- TÉSITS R. 2005: The Theoretical Grounds to Regional Analysis of Atypical Employment Forms. –Geograficky časopis, Bratislava, Slovakia, 57. évf., 2005/1, pp. 43-57.
- TÉSITS, R. – SZENORADSZKI, E. 2009: An unprecedented experiment in Europe: the expansion of the casual employment book in Hungary. International Labour Review. Vol. 150 (2010), No. 1-2. International Labour Organization, Geneva, 2010. pp. 260-270.
- TRÓCSÁNYI A. – TÓTH J. 2002: A magyarság kulturális földrajza II. Pro Pannonia Kiadó, Pécs. 361 p.
- NSZFI 2006: Zárótanulmány az iskolai rendszerű szakképzést folytató intézményekben a 2003/2004. tanévben szakképzettséget szerzett pályakezdekők elhelyezkedésének, a szak tudás hasznosíthatóságának vizsgálatáról. Nemzeti Szakképzési Intézet, Budapest, 132 p. [https://www.nive.hu/index\\_sec.php](https://www.nive.hu/index_sec.php)
- Somogy, Tolna, Baranya megye statisztikai évkönyvei. Központi Statisztikai Hivatal, Szekszárd, 1990-től 2008-ig
- Oktatás-statisztikai Évkönyvek és a Közoktatási Tájékoztatók . Oktatási és Kulturális Minisztérium, Budapest, 1990/1991-es tanévtől a 2007/2008-as tanévig
- A Somogyi (SKIK), a Pécs-Baranyai (PBKIK), a Tolna Megyei (TMKIK), valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) adatbázisa
- A Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ (DDRMK) adatbázisa

# DIFFICULTIES IN VOCATIONAL TRAINING, OPPORTUNITIES IN INNOVATION

DR. PÉTER GARAI, PH.D.  
Senior Research Scientist

Kaposvár University

## Summary

Indisputable fact, that there is essential difference between the present occupational education structure and the requirements of the labor market in the South-Transdanubian region. A system-transformation may approach to the solution.

Present case study summarizes the results of a research completed between 2004 and 2009. The research aims to give professional analysis of the above mentioned issue, furthermore formulates suggestions for social integration of the unskilled being crowded out from the labor market (among them mainly the Gypsies), and for the complex scopes of problems within area development.

This research examines Hungarian peculiarities, and studies South-Transdanubian region within. It makes a severe comparison with more successful states of the European Union considering educational policy. Its inferences - supported by statistical data - point out the faults of the vocational schools' mechanism, the contradictions of the legal system and the training structure, and the specialist requirement of the economy. As comprehensive thoughts, it formulates actual ideas and tasks for all concerned organizations in order to create a modern, efficient vocational education system affecting the whole society on a positive manner.

**Keywords:** vocational training, labor market, employment, integration, qualification scarcity



# EMPIRIKUS KUTATÁSI MÓDSZEREK A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN

MOLNÁR DÁNIEL  
egyetemi tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem

## Absztrakt

A tanulmány alapvetően kutatómódszertani szempontokkal foglalkozik. A tudományosság kritériumainak áttekintését követően felvázoljuk az akciókutatási megközelítés folyamatát, amely hatékonyan teszi koherens egészé az adatgyűjtési-elemzési folyamatokat és a rájuk épülő közösségfejlesztési intervenciókat. A mintavételi eljárások bemutatása után három kiemelt fontosságú adatgyűjtési eljárásmód (kérdőív, interjú és fókuszcsoport) sajátosságait mutatjuk be.

**Kulcsszavak:** kutatómódszertan, szervezetfejlesztés, interjú, kérdőíves módszer, fókuszcsoport

## Az empirikus kutatások néhány alapvető szempontja

Más empirikus vizsgálatokhoz hasonlóan a humán K+F vizsgálatok esetében is igaz, hogy előfeltevéseinket, elméleteinket a belőlük levezetett tapasztalati következmények megfigyelése révén ellenőrizzük. A tapasztalati következmények és a tények összhangja nem jelenti szükségszerűen az elmélet helytállóságát: tévedhetünk az előfeltevések kiválasztásában, továbbá ugyanazon tapasztalati következmény más magyarázatokból is levezethető. (Moksony 1999) Ezekkel a sajátosságokkal óhatatlanul is szembekerül a kutató, a tudományos vizsgálat szempontjainak érvényesítése azonban az alkalmazott társadalomkutatási gyakorlatban is elősegítheti a kutatások érvényességének és megbízhatóságának megvalósulását. Az érvényesség arra vonatkozik, hogy a mérésből származó adatok mennyire kapcsolódnak az adott fogalom (például munkahelyi elégedettség) elfogadott jelentéseihez. A megbízhatóság azt jelenti, hogy egy megismételt vizsgálat ugyanarról a jelenségről másodszor is nagyon hasonló<sup>1</sup> leírást ad. (Babbie 1995)

Annak érdekében, hogy a lebonyolított vizsgálat eleget tegyen a tudományosság követelményeinek, a következő kritériumokat kell érvényesítenünk. (Glicken 2003)

1. *Pontosan meg kell határoznunk, hogy mire készülünk.* A kutatási folyamat nélkülözhetetlen eleme a kutatási terv. A sajátos szerkezeti felépítést követő dokumentum

---

<sup>1</sup> A „nagyon hasonló” pontos jelentése a megbízhatósági szint és a konfidencia-intervallum ismeretében adható meg.

tartalmazza a problémafelvetést, a kutatói kérdést és/vagy hipotézist, a kutatásban használt központi fogalmak definiálását (konceptualizáció), a mérhetővé tétel folyamatának leírását (operacionalizálás), továbbá a minta és a mintavételi folyamat meghatározását. Célravezető a kutatás fázisainak időbeli egymásutánosságát és időtartamait is előzetesen felvázolni, például a Gantt-diagram jól ismert formátuma segítségével.

2. *Pontosan meg kell határozunk, hogy mit csináltunk.* A kutatási folyamat leírásában fel kell tüntetnünk a kutatási tervtől való esetleges eltéréseket. A helyzet kontextusának függvényében lehetőség szerint fel kell tárnunk a tapasztalt nehézségeket, vonatkoznak azok a mintavételre, az adatfelvételre vagy az elemzésre.
3. *Be kell mutatnunk azokat a biztosítókat, amelyek védelmet jelentenek az adatgyűjtési hibákkal és a téves eredményekkel szemben.* Annak függvényében, hogy milyen adat-típusokkal dolgoztunk, különböző lehetőségek állnak rendelkezésünkre: szöveg-alapú vizsgálatok esetén megoldást jelenthet az elemzés alapjául szolgáló szöveg – vagy amennyiben ez nem lehetséges, az elemzéshez használt kódrendszer – közzététele. Kvantitatív, számokkal operáló eljárások során az adatbeviteli hibákat a gyakorisági megoszlások áttekintésével, az inkonzisztens válaszadást célirányos többváltozós vizsgálatokkal tudjuk ellenőrizni.
4. *Be kell mutatnunk a tanulmányunk korlátait.* Talán a leggyakrabban figyelmen kívül hagyott kritérium, amely az elmúlt évtizedekben bizonyos területeken a humán kutatások devalválódásához vezetett. A médiában napi rendszerességgel találkozunk ilyen-olyan felmérésekből származó statisztikákkal, megállapításokkal és következtetésekkel, amelyek a legritkább esetben utalnak az alkalmazott módszerekből, a nem reprezentatív mintából vagy egyszerűen a kutatás tárgyából eredő korlátokra.
5. *Közzé kell tennünk az eljárások leírását, hogy szükség esetén mások megismételt vizsgálatokkal ellenőrizhessék a megállapítások helytállóságát.* A megismételhetőség a tudományos módszer lényegi ismérve, hiszen elsősorban ez bizonyíthatja mérésünk megbízhatóságát.

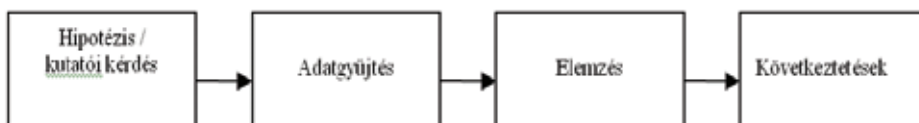
Összegezve elmondható, hogy a tudományos kutatások alapját a nyitottság és az ebből fakadó kölcsönös ellenőrizhetőség alkotja. Egyúttal viszont fontos megemlíteni a kutatás tárgyából származó potenciális korlátokat: egy vállalkozás humán K+F projektje szinte mindig tartalmaz bizalmas jellegű információkat, amelyek kezelésére a kutatást végző személyek csak ideiglenes jogosítványt kapnak – a kutatási jelentés nyilvánossá tétele kizárólag a megbízást adó szervezet kezdeményezésére történhet meg. Az ellenőrizhetőség tehát nem a nyilvánossághoz, hanem a megismételhetőség lehetőségéhez kapcsolódik.

### **Az akciókutatási logika érvényesítése a humán K+F vizsgálatokban**

Bár az akciókutatás fogalmának gyökerei egészen az 1930-as évekig, Kurt Lewin és kortársai kisebbségekkel kapcsolatos munkáihoz nyúlnak vissza, hagyományát évtizedekig háttérbe szorították egyéb közösségfejlesztési szemléletek, amelyek a szakértő-központú beavatkozásokat preferálták. Néhány, főként egykori szocialista országban a megközelítés ismeretlen maradt a társadalomkutatók számára. Emiatt érdemes közelebbről szemügyre venni, hogy miként válhatnak a szervezeti működésmód szerves elemeivé az akciókutatás alapelvei. (Baráth et al. 2007)

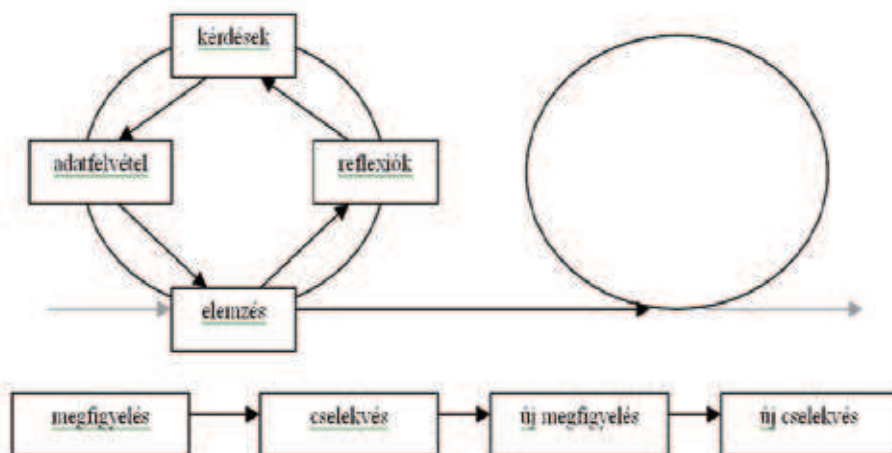
Az akciókutatás folyamatának kulcsa az, hogy a cselekvésre *reflektálással* kezdődik (végiggondolás, értékelés), majd a problematikusnak talált helyzet *megértésének keresésével* folytatódik. Ez, a probléma megoldásának érdekében, *döntéshozatalhoz* vezet. Az alábbi két folyamatba a hagyományos kutatás és az akciókutatás közti különbség tisztázásában segít:

**1. sz. ábra: Hagyományos kutatási folyamat (deduktív módszer)**



*Forrás: Wadsworth, 1998*

**2. sz. ábra: Az akciókutatás alapelemei és folyamata (induktív módszer)**



*Forrás: Wadsworth, 1998*

Az akciókutatás alapvető premisszája, hogy „egy csoport, közösség vagy szervezet problémájában való érdekeltséggel kezdődik. A cél, hogy segítsük az embereket helyzetük megértésében, ezáltal megoldva a fennálló problémát.” (Stringer 1996) Másképpen fogalmazva, a közösség alapú akciókutatás mintát szolgáltat az informálódás egy helyi, cselekvés-központú megközelítéséhez, amely kisléptékű elméletalkotással különleges helyzetek sajátos problémáira keres megoldást.

Egy vállalati környezetben zajló akciókutatás esetében a következő fázisokat lehet elkülöníteni (Baráth et al. 2007 alapján):

- 1. Probléma-feltárás.** Az előkészületi tevékenység különböző formákat ölthet: az érintett probléma szakirodalmának áttekintése, a vállalati munkaközösségről készített interjú, a szervezeti működést meghatározó dokumentumok elolvasása, illetve ami megkerülhetetlen, előzetes interjúk készítése a megbízást adó vezetői körrel.

2. *Tényfeltárás.* Az adatgyűjtés módszere szorosan illeszkedik a probléma jellegéhez. A későbbiekben bemutatott eljárások között nincs univerzálisan alkalmazható technika; a módszer alkalmasságát mindig az határozza meg, hogy milyen jellegű tények keretezik a problémát. Az érvényesség biztosításának kulcsa a kellő kreativitással lebonyolított operacionalizálás, amelynek során részekre bontjuk a problémát, majd az így kialakult témakör-listához konkrét mérési eljárásokat rendelünk.
3. *Értelmezés.* Az értelmezés fogalma arra a folyamatra utal, amelynek keretében a központi szerepet betöltő szavak, folyamatok és tevékenységek jelentését tisztázzuk és egyértelműsítjük. A kutatómódszertani terminológiában konceptualizációnak nevezett tevékenység a vállalati közösségek vizsgálatakor nem korlátozódik a kutatási folyamat elejére; az egyes jelenségek hierarchiánként, szervezeti egységenként eltérő értelmezésének beazonosítása gyakran a legfontosabb lépések közé tartozik a problémák megoldásának útján.
4. *Döntéshozatal és cselekvés.* A problémák újraértelmezése a kutatás során megismert tények felhasználásával olyan folyamat, amelynek eredményességét a gördülékeny gondolkodás, a rugalmasság és az eredetiség biztosíthatja. Kielégítő és jól érzékelhető eredmények elérése érdekében széleskörű, ugyanakkor jól targetált lehetőségeket kell felvázolni.
5. *Kiértékelés.* Az 1. sz. ábrán bemutatott lineáris kutatási folyamattal szemben az akciókutatás esetében a kiértékelés nem egyszeri, a hipotézis helytállóságára reflektáló kutatási aktus. A kiértékelés itt olyan permanens tevékenységként értelmezhető, amelyben a résztvevők saját tevékenységük megfigyelésével, annak folyamatában tudnak reflektálni munkájuk hatékonyságára.

### **A mintavétel lehetőségei**

A vállalati környezetben realizálódó empirikus kutatások esetében gyakran előfordul, hogy a teljes vizsgálati sokaság válik adatközlővé. Ilyen esetekben értelemszerűen nincs szükség mintavételre, vagyis az alapsokaság egy részének kiválasztására, különböző tényezők azonban elkerülhetetlenné teszik az eljárást. Ilyen tényezőt jelenthet a jelentős foglalkoztatotti létszám, az időigényes adatfelvételt szükségessé tevő mérőeszköz vagy éppen a projekt időtartama.

A mintákat alapvetően két csoportba oszthatjuk a mintavételi eljárás alapján (Patten 2004). Torzítatlan mintáról akkor beszélhetünk, ha az alapsokaság minden elemének ugyanakkora esélye van a mintába kerülésre. Egyszerű véletlen mintavétel esetén véletlenszerű módon választunk ki annyi elemet, amennyire az adott vizsgálatban szükség van. Hüvelykujj-szabályként elfogadható, hogy azonos mintavételi eljárás esetén megbízhatóbb eredmények származnak a nagyobb elemszámú mintából. A torzított mintavétel kategóriájába azok az esetek tartoznak, amikor valamilyen módszertani hiba miatt az elemek eltérő eséllyel kerülhetnek a mintába. Ez több tényezőnek lehet a következménye: bizonyos elemek nem kerülnek be a mintavételi keretbe (például egy szervezet gyesen lévő munkatársai), csak a könnyen elérhető elemek kerülnek a mintába (például három műszakos termelést folytató vállalatnál csak a délelőtti műszak dolgozói), vagy a mintába kerülést az önkéntesség alapozza meg.

A ritkábban használt egyszerű véletlen mintavételen kívül számos mintavételi eljárás – továbbá azok kombinációja – kaphat szerepet a humán K+F projektekben:

- Egyszerű szisztematikus mintavétel: amennyiben az alapsokaság elemeit tartalmazó lista sorrendisége a kutatás tárgya szempontjából nem releváns rendezési elv szerint jön létre (az ábécérendben lévő nevek listája például jó eséllyel ilyen), akkor az eljárás alkalmazásával egyszerűen hozhatunk létre valószínűségi mintát. Az alapsokaság számát elosztjuk a tervezett mintanagysággal és az így kapott értéket ( $k$ ) alapul véve kiválasztjuk a lista minden  $k$ -adik elemét.
- Rétegzett mintavétel: a mintát nem az alapsokaságból, hanem annak egynemű részcsoportjaiból választjuk ki. Ezzel az eljárással növelhetjük a részcsoportok homogenitását, ami hozzájárul a mintavételi hiba csökkenéséhez.
- Csoportos mintavétel: amikor nem áll rendelkezésre lista az alapsokaságról, akkor első lépésben érdemes az elemek csoportjaiból, majd a kiválasztott csoportokból mintát vennünk. Számos olyan munkakör van, amelyekről nem áll rendelkezésre országos nyilvántartás, amennyiben ilyen populációt kívánunk vizsgálni, először be kell azonosítanunk a foglalkoztató szervezeteket, a nagyobb egységek kiválasztása után már realisabb esély nyílik a célcsoport mintájának összeállítására.
- Elemszámmal arányos mintavétel: az eljárás annyiban tér el a csoportos mintavételtől, hogy a csoportok (az előző példában: szervezetek) a hozzájuk kapcsolódó elemek (az előző példában: adott munkakört betöltő személyek) száma alapján kapnak esélyt a mintába kerülésre.

A valószínűségi mintavételi eljárások használatát elsősorban a reprezentativitás (a minta összesített jellemzői jól közelítik az alapsokaság ugyanezen jellemzőit) megvalósulásának lehetősége és mértékének meghatározhatósága miatt részesítik előnyben a társadalomkutatási gyakorlatban. Előfordulnak olyan esetek is, amikor a valószínűségi mintavétel nem kivitelezhető, ilyenkor másfajta eljárások kerülnek alkalmazásra:

- Szakértői mintavétel: a mintába kerülő elemeket valamilyen releváns információ alapján válogatjuk ki az alapsokaságból.
- Kvótás mintavétel: amennyiben az alapsokaságot fel tudjuk osztani néhány, a kutatás szempontjából lényeges kategória mentén, létrehozhatunk egy többdimenziós mátrixot, amelynek minden cellájához hozzáillesztünk legalább egy, de méginkább a relatív gyakoriságnak megfelelő számú elemet.
- Hólabda mintavétel: amennyiben nem tudjuk előzetesen beazonosítani, hogy pontosan kik tartoznak kutatásunk célcsoportjába, megoldást jelenthet a válaszadókra történő hagyatkozás. Az adatfelvétel során rákérdezzük, hogy a válaszadó kit javasol a mintába, és ennek alapján lépünk tovább.
- Deviáns esetek mintája: gyakran előfordul, hogy az igazán lényeges információk nem a kutatás normális, központi kritériumoknak megfelelő célcsoportjától, hanem az attól lényegileg eltérő elemek köréből származik. Konkrét példaként utalhatunk egy olyan vállalkozásra, amelynek kiemelt problémáját a magas fluktuáció jelenti. Ebben az esetben nyilvánvalóan fontos az aktív munkavállalói állomány vizsgálata, amelyet rendkívül jó hatékonysággal egészíthetnek ki azok az adatfelvételek, amelyekben egykori, a vállalkozást már elhagyó munkavállalók szerepelnek válaszadóként.

## Adatfelvételi eljárások

A humán K+F vizsgálatok többféle adattípust használnak. Kutatásmódszertani szempontból ezek két nagyobb csoportba sorolhatók: primer adatokról beszélünk, ha eddig még nem ismert (vagy nem összegzett) információkat használunk, a szekunder adatok esetében pedig mások által összegyűjtött, rendszerezett információk. Noha a szekunder adatok rendkívül széles spektruma kerül felhasználásra az innovációs vizsgálatokban, az alábbiakban a primer adatgyűjtés leggyakrabban használt technikáira fókuszálunk. Az áttekintés területi korlátai nem teszik lehetővé a módszerek átfogó bemutatását, elsődleges célként az eljárások ismertetését fogalmaztuk meg, egyúttal utalunk a közelmúltban örvendetes módon bővülésnek indult módszerspecifikus hazai munkák körére (például Horváth 2004, Síklaki 2006, Vicsek 2006).

### *A kérdőíves módszer*

A kérdőíves adatfelvételt (survey) jellemzően a kvantitatív kutatási módszerek közé sorolják. Ez azt jelenti, hogy a kapcsolódó elemzési folyamat alapegysége számként realizálódik, függetlenül attól, hogy a mérési eljárásban is ekként jelenik-e meg.<sup>2</sup> (A kvantitatív jelleghez kapcsolódó további ismérvek: strukturáltság, nagyobb minta és megbízhatóság.) A számadatok lehetővé teszik, hogy az összegyűjtött információk között kapcsolódási pontokat, együttjárásokat és oksági viszonyokat határozzunk meg. Az analízis alapjául szolgáló egységeket változóknak (logikailag összetartozó attribútumok csoportja) és rekordoknak (adatbeviteli egység, jelen esetben egy darab kérdőív) nevezzük, a kvantitatív elemzések során az ezekből kialakuló kétdimenziós mátrixot használjuk a matematikai-statisztikai műveletek lebonyolításához.

A kérdőívekben szereplő kérdések három típusba sorolhatóak: zárt/strukturált kérdésekről beszélünk, ha a kérdezett előre megadott válaszlehetőségek közül választ egyet vagy többet; nyitott/strukturálatlan kérdések esetében a válaszadó a saját szavaival fogalmazza meg a választ; félig nyitott/félig strukturált kérdések esetében bizonyos válaszlehetőségekhez a jelölésen kívül további szöveges információ is megadható. A mérőeszköz tervezésekor gondolni kell a feldolgozás majdani nehézségeire is: ezek egyfelől a nyitott kérdésekből erednek, amelyeket valamilyen módon zárni, tehát kategorizálni kell, másfelől a több válaszlehetőséget is elfogadó kérdések esetében gondolni kell arra, hogy ilyenkor a válaszlehetőségeket tudjuk majd binominális (kétértékű: például jelölte – nem jelölte) változókként kezelni, amelyek így hozzájárulnak az adatbázis méretének, ezáltal az adatbevitel és -feldolgozás időigényének növekedéséhez.

A módszer neve ellenére a kérdőív nem csak kérdéseket tartalmaz. Az index olyan egység, amely különböző itemekhez rendelt pontszámok összeadásával generál egy számértéket. A skálák esetében az attribútumok közötti különbségekhez rendelünk számértékeket. Mindkét összetett mérőeszköz ugyanazt a célt szolgálja, a változó mérését nem egyetlen indikátor alapján valósítja meg, ezáltal komplex jelenségek esetén érvényesebb eredményeket képes generálni.

A kérdőíves módszer alkalmazásának egyik legfontosabb sajátossága, hogy a válaszadás folyamata több csatornán keresztül, többféle módon is lebonyolítható:

---

2 Például legmagasabb iskolai végzettség vs. befejezett osztályok száma.



- *Írásban* – postai úton, e-mail csatolmányként, gyűjtődoboz vagy más eljárás segítségével. A kérdőív eljuttatása a válaszadóhoz különböző csatornákon és formátumban történhet, a válaszadás azonban minden esetben önállóan történik. Ennek következtében rendkívül fontos a pontos kitöltési instrukciók feltüntetése: egyaránt kedvezőtlen helyzetet teremt, ha a válaszadó tévesen értelmezi a kérdéseket, illetve ha az áttekinthetlenség miatt félbehagyja a válaszadást. A humán K+F vizsgálatokban jól használható eljárás mód olyan témakörökhöz kapcsolódó adatgyűjtésben, ahol a releváns információk megadásához külső források használatára van szükség (például létszámadatok).
- *Személyes találkozás során*. Komplex információk megszerzésének lehetősége párosul magas költségekkel. Az eredményes adatfelvétel kulcsa – a megfelelő mérőeszközön túl – a kellő felkészültséggel rendelkező kérdezőbiztos. Az adatfelvételt végző személynek pontosan ismernie kell a kérdőívet és a vizsgált témakör lényegesebb aspektusait, továbbá megfelelő kommunikációs és szociális készségekkel kell rendelkeznie. Amennyiben a kutató(k) és a kérdezőbiztos(ok) személye nem azonos, minden esetben megfelelő felkészítésre van szükség, amely magában foglalja a kutatás céljainak bemutatását, a kérdések részletes áttekintését és a kapcsolódó instrukciók ismertetését (például az öltözködés vagy az opcionális tájékoztatás vonatkozásában).
- *Telefonos adatfelvétel során*. A telefonon keresztüli adatfelvétel legfontosabb jellemzője a gyorsaság, amely egyaránt vonatkozik a válaszadóval való kapcsolatfelvételre és a válaszadás időtartamára. Az így összegyűjthető információ válaszadónkénti mennyisége és jellege erősen korlátozott, hiszen egy telefonbeszélgetést könnyedén be lehet fejezni. Az adatfelvételt célszerű összekötni az adatrögzítéssel. A CATI (computer-assisted telephone interviewing) azaz a számítógéppel támogatott telefonos kérdőívfelvétel jelentős mértékben lerövidítheti a kutatás időtartamát.<sup>3</sup> Az információs technológiák fejlődésének köszönhetően a módszer alkalmazásakor elvonatkoztatathatunk a „hagyományos” számítógépektől (desktop, laptop), zárt kérdésekkel operáló kérdőív esetén egy PDA is kielégítheti az infrastrukturális szükségleteket.
- *Web-alapú felület segítségével*. A szélessávú internetkapcsolatok elterjedése alapvető változásokat hozott az empirikus társadalomkutatási gyakorlatba. Programozói szaktudás nélkül is lehetőség van célirányosan kialakított adatgyűjtő felületek testre szabására, kutatási folyamatba illesztésére. Az adatfelvétel ilyenfajta lebonyolítása több előnnyel kecsegtet: a válaszadók számára könnyen kezelhető és értelmezhető felületek alakíthatóak ki; területi elhelyezkedés vonatkozásában jelentős szórást mutató minták is költséghatékonyan érhetők el; a válaszok egyből adatbázisba kerülnek, így teljes mértékben elhagyható az adatbevitel fázisa.

Az egyes lekérdezési eljárás módok előnyeit és hátrányait a következő táblázat foglalja össze.

---

3 Az eljárás természetesen működhet személyes lekérdezés során is, viszont ezekben az esetekben elveszhet a személyes interakció sajátos, közvetlen jellege. A számítógéppel támogatott személyes lekérdezéshez egyébként létezik magyar fejlesztésű, kognitív térképek készítéséhez használható célszoftver, amelyről bővebb információ a <http://mentalmap.org> oldalon található.



**1. sz. táblázat: Kérdőív-lekérdezési eljárásmodok előnyei és hátrányai**

<i>Elbírálási kritériumok</i>	Írásbeli	Telefonos	Személyes találkozás	Web-alapú
Visszaérkezési arány	-	+	+	-
Egységes visszaérkezési időpont	-	+	+	-
Térbeli reprezentativitás	+	+	-	-
Nehezen elérhető foglalkozási csoportok	+	O	-	-
Kérdőív terjedelme	-	-	+	-
Meggondolatlan válaszok mellőzése	O	-	+	O
Harmadik személy befolyása	-	O	+	O
Félreértések	-	+	+	-
Komplex információ	-	-	+	-
Kérdőbiztos befolyása	+	O	-	+
Költségek	+	+	-	+

*Forrás: saját szerkesztés részben Berndt 1990, idézi Lehota 2001 alapján*

A kérdőíves vizsgálatok legfontosabb erősségét a nagy mintás vizsgálatokban történő alkalmazhatósága jelenti. Megfelelő mintavételi eljárás használata esetén országos vagy még nagyobb volumenű alapsokaságok is vizsgálhatóvá válnak. Előnyt jelent az is, hogy a kérdések mindig azonos formában kerülnek feltételre, ezáltal valamennyire kiküszöbölhető a fogalmak eltérő értelmezéséből származó torzulás.

Az előnyök mellett a korlátokról is szót kell ejtenünk. A módszer alapvető ismérve a strukturáltság, ami megnehezíti az előzetesen nem feltételezett információk összegyűjtését, illetve a mérőeszköz adatgyűjtési fázisban történő módosítását. Az ilyesfajta problematikus helyzetek kialakulásának esélyét jelentős mértékben csökkenti az alapos előzetes adatgyűjtés és a próbakérdés, amely során megvizsgáljuk, hogy a mérőeszköz milyen mértékben működőképes a konkrét vizsgálati populációban.

A vezetői információs rendszerek tervezésekor használt kérdőíves vizsgálatok esetében Alain Pinsonneault és munkatársa nem a módszer sajátosságait, hanem az alkalmazásának mikéntjét teszi kritika tárgyává (Pinsonneault – Kraemer 1993). A szerzők szerint az érvényesség kritériumát nem teljesítő kutatások háttérében gyakran az áll, hogy a kutatók (vagy a megbízók) elégségesnek tartják a kérdőíves módszer alkalmazását olyan helyzetekben is, amikor több módszer kombinációjára lenne szükség. Problematikus pontot jelenthet még a túl kicsi minta, a mintavételi eljárás felületes kiválasztása, az elemzési egységek és a válaszadók gyenge kapcsolódása, illetve a keresztmetszeti vizsgálatok preferálása azokban az esetekben, amikor longitudinális vizsgálatra lenne szükség.

### *Interjútechnikák*

Az empirikus társadalomkutatási vizsgálatokban kiemelt helyen szerepelnek a különböző interjútechnikák. Csoportosításukat a legegyszerűbben a strukturáltság mértéke alapján tudjuk megvalósítani:

- *Teljesen strukturált interjú.* Az eljárás lényegében a személyesen lekérdezett kérdőíves adatfelvétellel azonos. Jellemzően kérdezőbiztos olvassa fel a kérdéseket, majd írásban vagy a megfelelő válaszlehetőség jelölésével rögzíti az elhangzottakat. Ez a módszer csak a kérdéssor ismeretét, illetve alapvető kommunikációs kompetenciák meglétét teszi szükségessé a kérdezőbiztos számára. Jelenléte segíti a kérdések értelmezését, egyúttal biztosíthatja a felületes válaszadásból eredő torzítások elkerülését. Az interjú típus alkalmazása célravezető lehet olyan esetekben, ahol a válaszadók verbális kifejezőképessége alacsonyabb szintű, vagy ha a válaszadó nem motivált kellő mértékben az önálló válaszadás irányába. Teljesen strukturált interjú esetében nem vagy csak minimális mértékben van mód eltérni az interjúvázlattól, az abban szereplő kérdéseket kell feltenni. Kedvező következmény, hogy így egyszerűen össze lehet hasonlítani a különböző interjúalanyok válaszait, viszont nincs lehetőség az újonnan felmerült témakörök vizsgálatára.
- *Strukturálatlan interjú.* A strukturálatlan interjúk készítésekor az interjút felvevő személy általában előzetesen meghatároz valamilyen átfogó témakört, a konkrét kérdések megfogalmazására azonban csak a beszélgetés során, a résztvevők interakcióinak eredményeként kerül sor. Az interjúernek ezen túlmenően lehetősége van az adott diskurzus által megnyitott irányokban továbbvinni a beszélgetést. Az adatfelvétel eredményes lebonyolítása magában foglalja az átfogó témakörhöz kapcsolódó beszélgetés megindítását, a releváns témák beazonosítását és a mélyebb jelentések felismerését (Lee 1999). Ezen követelményeknek olyan kérdezőbiztos tud eleget tenni, aki a megfelelő kommunikációs készségeken túl a témakör és a kutatás alapos ismeretével, továbbá bizonyos fokú analitikus szemlélettel is rendelkezik. A humán K+F vizsgálatokban a strukturálatlan interjúk kiemelt szerepet kaphatnak a kérdőíves adatfelvételtől származó információk reflexív értelmezésében.
- *Félig strukturált interjú.* A félig strukturált interjúk a másik két típus ötvözeteiként egyaránt mutatnak a strukturált, illetve a strukturálatlan interjúkhoz hasonló tulajdonságokat. A strukturált interjúkhoz hasonlóan, itt is jelen vannak az előzetesen kialakított kérdések, amelyek meghatározott sorrendben követik egymást. A strukturálatlan interjúkkal azonos módon lehetőség van az aktuális diskurzus során felmerült fontos témakörök továbbvitelére, valamint ez az interjú típus is alaposabb kérdezőbiztosi felkészültséget tesz szükségessé.

### *A fókuszcsoportos adatfelvétel*

A fókuszcsoportos technika legfontosabb sajátosságai a nevében rejlenek: 1. Az adatfelvétel egy vagy néhány, előzetesen meghatározott témakörre fókuszál. 2. Az adatfelvételben résztvevő személyek csoportként viselkednek és kommunikálnak.

Az adatfelvétel mikéntje szerint ennél a módszernél is többféle eljárásról beszélhetünk (online fókuszcsoport, telefókuszcsoport, videokonferenciás fókuszcsoport), azonban

itt egyértelműen kiemelkedik a személyes találkozást is magában foglaló, a résztvevőket fizikailag is közös térbe helyező megoldás gyakorisága.

A fókuszcsoportos adatfelvételnek számos előnye van. A technika rendkívül eredményesen alkalmazható feltáró jellegű kutatásokban, amelyeknél nincs pontos elképzelésünk a probléma mibenlétét illetően. További előny, hogy a technika modellezheti a hétköznapokban végbemenő véleményformálási folyamatokat, feltárhatóvá válnak az egymással szemben álló véleményhalmazok, a kapcsolódó érvek és ellenérvek rendszerével együtt. A szélesebb körű elfogadásra alkalmas, illetve széleskörű támogatást élvező álláspontok beazonosítása kiváló alapot teremthet a szervezetfejlesztési intervenciókhoz. A tapasztalatcsere lehetőséget biztosít a megélt helyzetek szabályszerűségeinek, azonos mintázatainak felismerésére, a kohézió érzete pedig hozzájárulhat a közös döntések megalapozásához. A vállalatok humán K+F vizsgálataiban történő alkalmazást jelentős mértékben támogatja a módszer gyorsasága is: ugyanannyi emberrel sokkal tovább tartana egyéni interjúk keretében elvégezni az adatfelvételt.

A hátrányok közé tartozik az egyéni vélemények korlátozott megismerhetősége. Ez származhat az adott véleményhez kapcsolódó tények bizalmas jellegéből, de eredhet a sajátos csoportdinamikai folyamatokból is. A konformitás mértékére ható tényezők nagymértékben befolyásolják, hogy ki mit mond el: az egyhangúnak tűnő véleményekkel, illetve a „szakértőtől” vagy a munkahelyi felettstől származó álláspontokkal szemben egyértelműen nehezebb állást foglalni. (A moderátor természetesen ellentételezheti ezeket a hatásokat.) Fontos egyértelműsíteni azt is, hogy a fókuszcsoportos adatfelvétel eredményeinek statisztikai jellegű általánosíthatósága korlátozott – ezt sem a minták mérete, sem a mintavétel módszere nem támogatja. (Vicsek 2006)

### *Kombinációk*

Az előzőekben vázolt rövid áttekintésből kiderül, hogy az egyes adatfelvételi eljárások eltérő előnyökkel és hátrányokkal jellemezhetők. Értelemszerű a következtetés: bizonyos esetekben célravezető lehet a különböző módszerek kombinációja.

Érdemes utalni a triangulatív megközelítésmódra. A módszertani trianguláció azt jelenti, hogy az adatgyűjtésnél ugyanazon probléma vizsgálatakor több módszert, eljárást és technikát célszerű felhasználni. Gyakori eset, hogy egy módszer önmagában nem képes teljes pontossággal feltárni a vizsgálni kívánt problémát, ezért kiválasztásánál tekintettel kell lennünk arra, hogy minden technika bizonyos mértékig szelektál. Minél több eljárást használunk párhuzamosan, annál könnyebben korrigálhatjuk, cáfolhatjuk vagy igazolhatjuk kutatásunk eredményeit (Sántha 2007).

### **Összefoglalás**

A tanulmányban a szervezetfejlesztésben alkalmazott kutatás-módszertani eljárások néhány lényeges vetületét mutattuk be. A terjedelmi korlátok a témakör áttekintés-jellegű ismertetését teszik lehetővé, azonban bízunk benne, hogy a tanulmány hozzájárul a szervezetfejlesztéshez kapcsolódó kutatások megértéséhez, egyúttal adott esetben növeli a részvételi hajlandóság mértékét. Ez kiemelten fontos célkitűzés, hiszen a legjobban megtervezett kutatás sem jut eredményre, ha a válaszadók nem válnak partnerré a folyamatban.

**Irodalomjegyzék**

- BABBIE, E. 1995: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- BARÁTH Á. et al. 2007: Building Healthy Roma Communities. Brussels: IOM
- BERNDT H. 1990: Marketing 1. Berlin: Springer Verlag
- GLICKEN, M. D. 2003: A simple guide to social research. Boston: Allyn and Bacon
- HORVÁTH GY. 2004: A kérdőíves módszer. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- LEE, T. W. 1999: Qualitative Methods in Organizational Research. Thousand Oaks: Sage
- LEHOTA J. 2001: Marketingkutatás az agrárgazdaságban. Online elérhető tankönyv. [letöltve: 2007-02-12] <http://www.tankonyvtar.hu/marketing/marketingkutatás-080905-134>
- MOKSONY F. 1999: Gondolatok és adatok. Társadalomtudományi elméletek empirikus ellenőrzése. Budapest: Osiris Kiadó
- PINSONNEAULT, A., K. L. KRAEMER 1993: Survey research methodology in management information systems: an assessment. Journal of Management Information Systems. 10(2) pp. 75-105.
- SÁNTHA K. 2007: A kvalitatív metodológiai követelmények problémái. Iskolakultúra 2007/6-7. pp. 168-177.
- SÍKLAKI I. 2006: Vélemények mélyén. Budapest: Kossuth Kiadó.
- STRINGER E. T. 1996: Action research: A handbook for practitioners. Thousand Oaks: Sage
- VICSEK L. 2006: Fókuszcsoport. Budapest.: Osiris Kiadó
- WADSWORTH, Y. 1998: What is Participatory Action Research? Action Research International. Paper 2. [letöltve: 2009-11-20] <http://scu.edu.au/schools/gcm/ar/ari/p-ywadsworth98.html>

# EMPIRICAL RESEARCH METHODS IN THE ORGANIZATION DEVELOPMENT

DÁNIEL MOLNÁR  
Assistant Professor

University of Pécs

## Summary

The study deals with aspects of research methodology. After summarizing the criteria of erudition, we display the process of action research, which is able to create a coherent complex from the data collecting and analyzing processes and from the community development interventions.

After introducing the sampling methods, we display the idiosyncrasy of three important data collecting procedures (survey, interview and focus group).

**Keywords:** research methodology, organizational development, interview, survey, focus group

# A CONTROLLING ESZKÖZTÁRA A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZOLGÁLATÁBAN – A TABLEAU DE BORD

DR. KEMÉNY GÁBOR, PH.D.  
tudományos főmunkatárs

Human Exchange Alapítvány

## Absztrakt

A mutatószámok fontos szerepet játszanak a teljesítmény mérésében, ugyanakkor elengedhetetlen a szerepük a döntéshozatalban is, hiszen fontos információkat közvetítenek a döntéshozók felé. A gyakorlatban többféle mutatószámrendszer ismeretes. Jelen tanulmány egy, a gyakorlat által „kifejlesztett” rendszert mutat be.

A „Tableau de Bord” sajátos utat járt be a menedzsmenteszközök között. A francia vezetésirányítási gyakorlat alakította formáját és tartalmát. A szakma elsősorban az operatív irányítás eszközének tartja, de figyelemreméltó a stratégiához való viszonya. Alkalmas gyors döntések megalapozására úgy, hogy mindezt a stratégia figyelembevételével teszi.

Nyitott és ezzel egyben rugalmas eszközlől lévén szó, alkalmazásának sikere a rendszert felépítők munkáján áll vagy bukik. Tartalmát, készítésének gyakoriságát a vállalkozás környezetének, céljainak és a felhasználók igényeinek figyelembevételével kell meghatározni.

**Kulcsszavak:** döntéstámogatás, mutatószámok, „Tableau de Bord”, controlling

## Bevezetés

A controlling filozófia egy fontos építőeleme, hogy a teljesítmények mérésére és számszerűsítésére kell törekedni. Az eredményes irányítás nélkülözhetetlen eszközei a mutatószámok.

A mutatószámok használata nem csak a közgazdaságtudományok sajátja. A hétköznapi életből vett példa lehet az orvostudományok általi alkalmazás, mint a testhőmérséklet, pulzusszám, vérnyomás vagy a vércukorszint. Ezeket ismerve gyorsan juthatunk információhoz a szervezet általános állapotával kapcsolatban. Amennyiben valamelyik érték nem megfelelő, akkor további vizsgálatok lehetnek indokoltak, melyek újabb mutatók mérésével járnak.

A vállalalkozási gyakorlatban is rengeteg jó és persze rossz példa is előfordul. Mutatók számítását követelhetik tőlünk például a bankok egy üzleti terv elkészítésekor vagy akár a pályázati támogatások felhasználását ellenőrző szervek. Ugyanakkor mutatószámokat ké-

pezhetnek a vállalkozások saját meggyőződésükből is. A téma szakirodalma egyértelműen a mutatók saját indíttatású alkalmazása mellett érvel.

A szakirodalomban több mutatószámrendszerrel is találkozhatunk. E tanulmány célja rövid, általános – a mutatószámokról és mutatószámrendszerekről szóló – bevezető után egy olyan rendszert bemutatni, ami Magyarországon kevésbé ismert, mégis hasznos lehet a vezetésirányítás számára.

### **Mutatószámok, mutatószámrendszerek**

#### *Mutatószámok*

A controlling szó hallatán sokaknak először a különböző kimutatások és az abban szereplő sok-sok szám jut az eszükbe. Vannak, akik azt gondolják a controllerekről, hogy a napi munkájuk nem más, mint számokkal való bűvészkedés. A kérdés az, hogy valóban bűvészmutatványról van-e szó? A bűvészkedés szó talán túlzás, de a jó controller készség szinten bánik a mutatókkal.

Minden vállalkozásnak szüksége van olyan kifejező adatokra, amelyek segítik a vezetést a célok kijelölésében, a célélérést biztosítani próbáló döntések meghozatalában, a teljesítmények mérésében, a korrekciók szükségességének megalapozásában (Juhász, 2007, 88. o.). A mutatószámok ebben tudnak segíteni azzal, hogy információt szolgáltatnak hozzá. A mutatók olyan számok, amelyek mérhető, gazdasági szempontból releváns adatokat tömörítenek, és helyeznek a probléma megoldásának szempontjából megfelelő megvilágításba.

Mutatószámok segítségével képesek lehetünk a vállalkozásunkat értékelni, munkánk eredményét más időszakokkal (például a múlt évvel vagy a következő évre tervezettel) összemérni vagy akár más vállalkozások eredményével és egyéb jellemzőivel összehasonlítani.

A mutatószámok használata tehát lehetővé teszi, hogy:

- teljesítményt mérjünk,
- komplex helyzeteket röviden és kifejezően mutassunk be és
- értékeljünk,
- célokat jelöljünk ki és
- meghatározzuk a kritikus sikertényezőket.

A kérdés, miszerint a mutatószámok mire nem jók, röviden megválaszolható: A mutatók nem alkalmasak arra, hogy automatikusan, a vállalkozás sajátosságainak, a feltárni kívánt helyzetnek a figyelembevétele nélkül számítsuk, és önmagukban értékeljük őket. Amire még érdemes odafigyelni:

- a számított mutatók számának növelése nem biztos, hogy több információt is jelent,
- a mutatók képzése során az összehasonlíthatóság alapelveit biztosítani szükséges,
- több mutató használata esetén az ellentmondásmentességet fenn kell tartani,
- csak azokat a mutatókat érdemes számítani, amelyek a probléma kialakulásában és annak kezelésében szerepet játszanak vagy játszhatnak, és
- figyelembe kell venni számításuk költségeit is.

A mutatók használatának értéke a kiválasztásukban és a viszonyítási alap meghatározásában rejlik. Röviden úgy is megfogalmazhatjuk: Mit számítsunk, és azt mihez viszonyítsuk?



A megfelelő mutatószámok kiválasztása nem egyszerű feladat, több nehézsége is van:

- tisztáznunk kell azt, hogy milyen információra van szükségünk (mit szeretnénk tudni),
  - milyen adatok állnak ehhez rendelkezésre,
  - a rendelkezésre álló adatokból milyen mutatószámok képezhetők,
- ezt követheti
- a megfelelő mutatószám kiválasztása.

A folyamat persze nem ilyen egyszerű. Amennyiben például a szükséges információk nem érhetők el, célszerű a rendelkezésre álló adatbázist bővíteni. Ilyenkor meg kell vizsgálni, hogy ezt mi módon tehetjük meg. A folyamatos mérlegelés teszi szükségessé a visszacsatolásokat.

A mutatószámok kiválasztása és rendszerbe foglalása nem egyszeri feladat. Fontos, hogy időnként – lehetőleg legalább évente – felülvizsgáljuk mutatószámrendszerünk összetételét, és ha kell, módosítsunk rajta. Ezért fontos, hogy a rendszer rugalmas és változtatható legyen.

A vállalkozás legfontosabb céljait a kulcsmutatók tükrözik. Elérésükhöz szükséges őket a megvalósítást támogató részmutatókká lebontani. Lesznek mutatók, amelyek szerepe a siker, míg másoké a sikertelenség mérésében fontos. A rendszer természetesen fordítva – alulról felfelé – is felépíthető. A vállalati célokból (vállalati kulcsmutatókból) képzett részmutatók egy-egy szervezeti egység vagy tevékenység (funkció) csúcsmutatójává léphetnek elő, ami annak további lebontását teszi szükségessé. A gyakorlatban – elsősorban a nagyobb méretű konserneknel – találkozhatunk azzal, hogy az egyes egységek a sajátoságaikhoz illeszkedő mutatószámrendszert dolgoznak ki.

A mutatók kiválasztásánál többek között figyelembe kell venni az:

- ok-okozati viszonyokat,
- a hatásokat és azok ellenhatásait, valamint
- az időbeliséget (azt, hogy egyes intézkedések hatása megkésve jelentkezik).

### *Mutatószámrendszerek*

A mutatószámrendszereket különböző alapokon állíthatjuk fel. A következő három csoportot alakíthatjuk ki:

- eredményorientált-,
- értékorientált- és
- stratégiai mutatószámrendszerek.

A három csoport kialakítása egyértelműen a csúcsmutatójuk vagy csúcsmutatóik milyenségének a függvénye. Az eredményorientált mutatószámrendszerek közé tartozik a DuPont, a ZVEI és az RL mutatószámrendszer, értékorientált mutató – amire maga az értékorientált mutatószámrendszer épül – például a tulajdonosi érték, a gazdasági hozzáadott érték, a stratégiai mutatószámrendszerek közé soroljuk a Balanced Scorecard-ot, a teljesítményprizmát és – bár az operatív irányításban is fontos a szerepe – a Tableau de Bord-ot.

További tipizálási lehetőség a

- a matematikai és
- a logikai, gyakorlati tapasztalatokon nyugvó mutatószámrendszerek szerinti elkülönítés.

A matematikai mutatószámrendszerekre jellemző, hogy egy kifejezőerővel bíró csúcsmutatóra épülnek, ami több almutatóra oszlik. A rendszer egyes mutatói között matematikai kapcsolat áll fenn. Matematikai mutatószámrendszerek a DuPont és ZVEI.

A logikai rendszerek átlélik a matematikai rendszerek korlátjait, ugyanis olyan mutatószámok is beemelhetők, amelyek matematikai definícióval nem köthetők a rendszerhez. A logikai rendszerekre nagyobb rugalmasság jellemző. A kiválasztásban nagy szerepet kaphat a szubjektivitás. Tipikusan logikai elven felépülő stratégiai rendszer a Balanced Scorecard, a teljesítményprizma, de ide sorolható már a DuPont és ZVEI mutatószámokra építő, azok korlátjait figyelembe vevő RL operatív mutatószámrendszer is.

### **A Tableau de Bord**

#### *Eredete és célja*

A „Tableau de Bord” (TdB) francia kifejezés, amit fordíthatunk armatúrának (szabályozó-, mérőberendezéseket magába foglaló fal) vagy – kicsit szabadabban – akár pilótafülkének is. A jelentésnek megfelelően az irányítás egy eszközeként használatos a menedzsment gyakorlatban, melynek lényege, hogy a vállalatirányítás részére összegyűjti és tálalja az irányítási szempontból meghatározó mutatószámokat (indikátorokat). A menedzsernek (hasonlóan a pilótához) a környezeti tényezőket és a vállalkozás (repülőgép) helyzetét figyelembe véve gyorsan, a célokat (úticélokat) szem előtt tartva kell döntéseket hoznia.

A TdB elsősorban, mint rövid távú információs eszköz ismert, ami a rövid távon rendelkezésre álló, a célérés és az adott döntéshozó szempontjából fontos mutatókat foglalja össze. A jó TdB rendszer jellemzője, hogy nemcsak a teljesítmények gyors követését teszi lehetővé, hanem a vállalkozás hosszú távú céljait is szem előtt tartja. A kulcsmutatóknak és azok elfogadható szintjének meghatározásának szinkronban kell lenni a vállalkozás hosszú távú (stratégiai) céljaival.

A TdB mint menedzsmenteszköz viszonylag nagy múltra tekint vissza. Az ezzel kapcsolatos első publikációk már a 30-as években megjelentek, de mint a vállalatirányítás számára kifejlesztett és alkalmazott koncepció, csak a 60-as, 70-es évektől van jelen a menedzsment szakirodalomban és gyakorlatban.

A TdB sajátossága, hogy megalkotása nem köthető egy vállalat gyakorlatához (mint például a DuPont) vagy szerző(k) nevéhez (mint a Balanced Scorecard). Néhány évtized alatt a francia vezetési gyakorlatban fejlődött ki. A francia szakirodalomban az általánosan használt „Tableau de Bord de Gestion” mellett találkozhatunk „Tableau de Bord Financier” és „Tableau de Bord Stratégique” elnevezésekkel is, ami már a módosult tartalom következményének tudható be.

A ROI alapú mutatószámrendszerekkel szemben nagy előrelépést jelent, hogy a TdB mutatószámai nem kimondottan a pénzügyi számvitel alapjain képződnek, hanem megjelennek benne olyan más jellegű mutatószámok is, amelyek például a termelésirányítás részére is értékes információval bírhatnak. Ez egyben azt is jelenti, hogy felhasználói köre sokkal szélesebb, mint a ROI alapú mutatószámrendszereké.

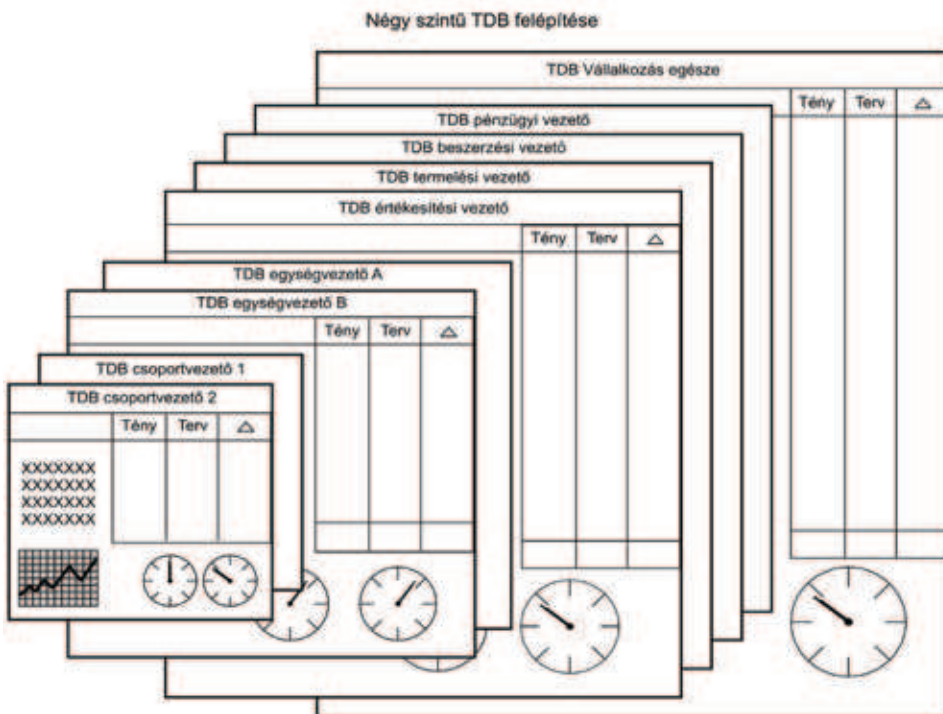
### Tartalma

A menedzsment szakirodalomban nem létezik olyan pontosan megadott TdB struktúra, ami egységesen alkalmazható a vállalatok gyakorlatában. A TdB tartalmát teljes egészében mindig az alkalmazó vállalat sajátosságai és a felhasználók információigényei határozzák meg. Jellemzőit a következőkben foglalhatjuk össze:

- folyamatos alkalmazkodás a felhasználók speciális igényeihez,
- a hangsúly a rövid távon (a gyors döntéshozatalon) van, de úgy, hogy az a vállalat hosszú távú céljait ne sértse,
- cél- és cselekvésorientált felépítés (tartalom),
- bizonyos esetekben grafikus ábrázolás.

A gyakorlati alkalmazás során minden döntéshozónak célszerű elkészíteni a saját, a döntéseit leginkább segítő információtartalommal bíró táblát. Amennyiben egy döntéshozó több területen tevékenykedik, az is megfontolandó, hogy részére akár több tábla készüljön. A táblák tartalmának kialakításában kulcsszerepet kell, hogy kapjon a controlling (együttműködve a controller és a felelős vezető). Fontos a vezető és a controller állandó együttműködése, ugyanis nem elég a táblákat egyszer elkészíteni. A változó környezeti, vezetői és felhasználói igényeket (valamint tapasztalatokat) folyamatosan figyelembe véve fejleszteni kell azokat.

### 1. sz. ábra: A „Tableau de Bord” rendszere



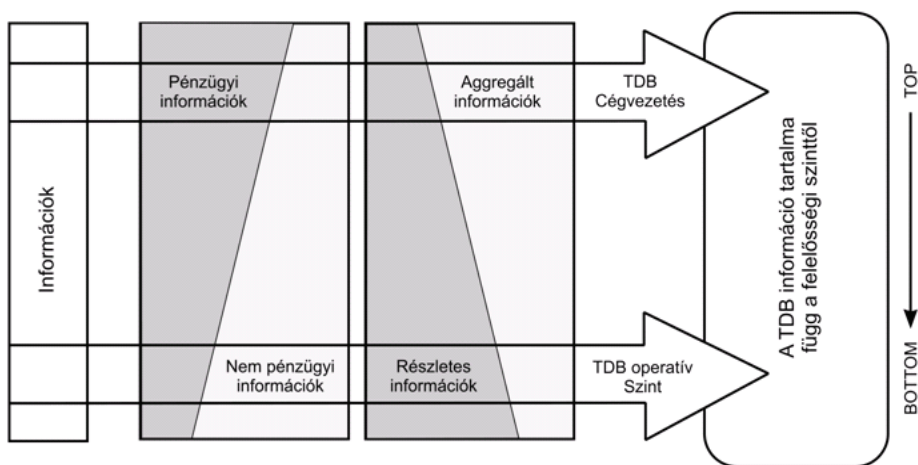
*Forrás: Herterich, 2002, 529. o.*

A TdB olyan eszköz, ami a gyors döntésekhez próbál megfelelő alapot szolgáltatni. Arra az igényre épít, hogy a menedzsernek lehetőleg minél gyorsabban kell intézkedéseket tenni annak érdekében, hogy a kitűzött rövid és hosszú távú célok teljesülhessenek. Hasonlítva egy repülőgép irányításához: a felszállás után a repülőgép tényleges pozícióját (tény adatok) hasonlítjuk a repülés várható idejéhez (megvalósítás várható/tervezett ideje) és a célállomás (például a keretterv) helyzetéhez. Bizonyos adatokat előírt időszakonként (beszámolókészítés gyakorisága) ellenőrizzük. A pilótafülke vagy armatúra kijelzői által közvetített adatok alapján változtatjuk a repülés sebességét és a repülési magasságot (azaz intézkedéseket hozunk), amiket a fennmaradó távolság és idő (a meghozott intézkedések hatásossága, a felállított mérföldkövek elérése), valamint az időjárás (a piaci viszonyok, egyéb környezeti tényezők) változásainak figyelembevételével folyamatosan felülvizsgálunk, és ha szükséges, akkor további intézkedéseket teszünk.

Az operatív folyamatokra való összpontosítás eredményeként a rendszerben nagy gyakorisággal megjelennek a nem pénzügyi, részletes adatok és szemben a ROI alapú mutatószámrendszerekkel a jövőorientáció dominál.

**2. sz. ábra: A „Tableau de Bord” információs rendszere**

A TDB információs szintjei közti összefüggések



*Forrás: Khrouz/Vlasselaer, 1992, 71. o.*

A TdB egyértelműen a vezetői számvitel eszköze, amit az a jellemzője is alátámaszt, hogy a pénzügyi számvittel szemben nem a pontosság, hanem sokkal inkább a gyorsaság (időbeliség) élvez elsőbbséget. Nem csak pontos, ellenőrzött adatokat tartalmazhat, hiszen a gyors döntési szituációkban a nem feltétlenül pontos, de gyorsan rendelkezésre álló adatok és információk is nagy segítséget jelentenek. A TdB nem csak gondosan válogatott, releváns mutatószámok halmaza, helyet ad rövid elemzéseknek, értelmezéseknek és akár hozzáfűzéseknek, kommentároknak is.

A „Tableau de Bord” mutatói három fő csoportba sorolhatók:

- a jövőkép és a stratégia mutatói,
- az ebből levezetett (ok-okozati összefüggésben lévő), az operatív irányítás számára fontos, felelősségi körökhöz illesztett mutatószámok, valamint
- a környezeti mutatók.

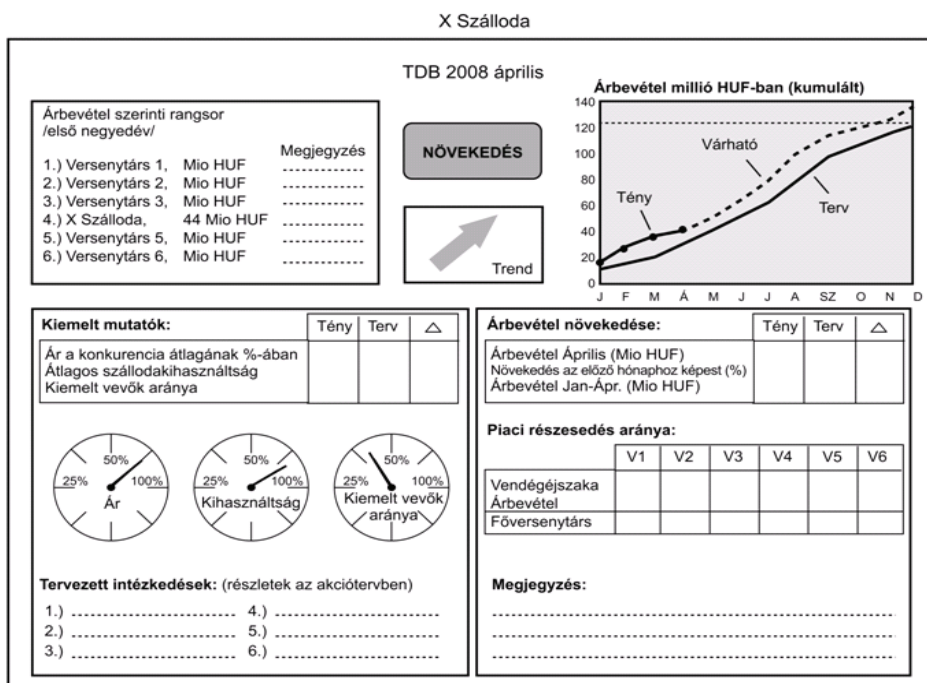
A csoportosításból jól látható, hogy a mutatószámok kiválasztásához elsődlegesen a vállalkozás különböző időtávú tervei szolgálnak alapul.

A vállalkozások környezetének jellemzője, hogy azokat a vállalkozások befolyásolni nem vagy csak nagyon szerény mértékben tudják, viszont jelentős hatással vannak a vállalkozás működésére. Ez utóbbi miatt rendkívül fontos a vállalkozás szempontjából meghatározó környezeti tényezőket leírni, esetleg előrejelző mutatószámok TdB rendszerbe illesztése.

A leírtakat jól szemlélteti a következő kivonat, ami egy szálloda TdB táblája. A benne lévő adatok lehetővé teszik, hogy a szálloda vezetője vagy értékesítő munkatársa gyorsan tájékozódjon a vállalkozás piaci helyzetéről – viszonyítva a versenytársak pozíciójához – és képessé teszi őket döntések gyors meghozatalára. A példaként bemutatásra kerülő kivonat havi rendszerességgel készül, de lehetnek olyan táblák is, amelyek összeállítása más gyakorisággal indokolt a benne lévő információtartalom miatt.

A kivonat ábrákkal tesz szemléletessé a vezetés számára fontos adatokat. Bizonyos esetekben (ár, kihasználtság, vevőcsoport aránya) képileg is, hasonlóan, mint a névadó armatúra. Lehetővé teszi továbbá – szintén akár ábrázolva is – a terv, a várható és a tényadatok összehasonlítását.

3. sz. ábra: Kivonat egy szálloda „Tableau de Bord” rendszeréből



Forrás: Schedler, 2005. 138. o.

## Összefoglalás

A TdB egy multidimenzionális rendszer, ami a maga korában újdonságnak számított. (A szakirodalomban sokan a – csak jóval később Kaplan és Norton által kifejlesztett – Balaced Scorecard mutatószámrendszerhez hasonlítják.) Más rendszerekhez képest előnyként említhető a TdB rugalmassága és nyitottsága. Ez abban nyilvánul meg, hogy a táblák felépítését és tartalmát tekintve minden kötöttség nélkül, a sajátosságokat figyelembe véve alkalmazkodik az adott vállalkozás és döntéshozó igényeihez.

A tartalom esetleges változtatása során mindenképpen szem előtt kell tartani, hogy a gyakori és sok mutatószámot érintő változtatás hátránnyal is jár: elveszíthetjük az összehasonlítás alapját, mutatószámainkat nem tudjuk korábbi állapotokhoz viszonyítani.

A korábbiakban már szó volt arról, hogy a TdB elsősorban az operatív irányítás eszköze. Arról azonban nem szabad megfeledkezni, hogy az operatív irányításnak a stratégiai célok teljesülését kell szolgálni. Ez azt a veszélyt hordozhatja magában, hogy a stratégiai és az operatív mutatószámok között esetleg nem áll fenn a kívánatos, ok-okozati (cél-eszköz) viszony.

A „Tableau de Bord” erősségeit és gyengeségeit a következőkben foglalhatjuk össze és egészíthetjük ki:

Erősségek:

- Nem dogmatikus, nagyon rugalmas, a speciális igényeknek megfelelően építhető fel.
- Figyelembe veszi az ok-okozati összefüggéseket.
- A nem csak pénzügyi mutatószám tartalom, lehetővé teszi bizonyos, az azonnali döntéshozatalhoz szükséges, releváns információk gyors rendelkezésre állását.
- A felépítése nem szigorúan hierarchikus és tartalma nem csak „belső” információkra épül.
- A grafikus ábrázolás szemléletesebbé (érthetőbbé) teszi.
- A pilótafülkével való analógia szintén segíti az érthetőséget.
- Más mutatószámrendszerek (például ROI alapúak) is integrálhatók a TdB rendszerébe.

Gyengeségek:

- Amennyiben a TdB rendszerét alulról építkezve (Bottom Up) készítjük, nem biztos, hogy a vállalati stratégiával való összhang megvalósul.
- Ebben az esetben az egyes táblák egymással és a stratégiával való összehangolása rendkívül ráfordításigényes.
- A tényleges ok-okozati összefüggések nehezen tárhatók fel.
- A különböző táblákban szereplő, egymásnak ellentmondó részcélok kiszűrése gyakran nem kap megfelelő hangsúlyt.
- A nem pénzügyi információk beszerzése gyakran költséges.
- A TdB rendszer kifejlesztése, bevezetése és folyamatos „gondozása” rendkívül ráfordításigényes.
- A folyamatos változtatás csorbitja az összehasonlítás lehetőségeit vagy esetleg azt teljes mértékben lehetetlenné teszi.

### **Felhasznált irodalom**

- GLADEN, W.: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen. Gabler, Wiesbaden, 2008.
- HERTERICH, K. W.: Tableau de Bord. Controlling Magazin. 2002. 27. 529-530. o.
- JUHÁSZ, G.: Szervezési és vezetési alapismeretek. PTE, Pécs, 2007.
- KEMÉNY, G.: Mutatószámrendszerek a vállalatvezetésben. Raabe Kiadó, Budapest, 2009.
- KHROUZ, F. – VLASSELAER, M.: Des tableaux de bord pour piloter l'entreprise en difficulté. Revue Francaise de Gestion, 1992. juni/july, 69-77. o.
- SCHEDLER, B. H.: Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen. Dissertation, Zürich, 2005.



# TOOLS OF CONTROLLING FACILITATING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – THE TABLEAU DE BORD

DR. GÁBOR KEMÉNY, PH.D.  
Senior Research Scientist

Human Exchange Foundation

## Summary

One of the essential elements of controlling is the aim for measuring and quantifying the performance. Indicators are indispensable tools of successful management.

The usage of indices does not only belong to economic sciences. They are also commonly applied by medical sciences, for instance for measuring body temperature, pulse rate, blood pressure or blood-sugar level. By knowing these data, we quickly get information about the actual condition of the body. In case of having inadequate values, additional examinations may be justified, which lead to additional measurement indicators to evolve.

Obviously, many good practices and several bad examples appear. Calculation of indicators could be required by banks for instance at the time of completing a business plan or even by organs when checking the utilization of the subvention. Indicators can be presented within organizations for their own conviction. Literature clearly states that the application of indicators is mostly self-intentioned.

Many scorecards are mentioned in the literature. The aim of this study is – after a short introduction of the indices and scorecards – to present a system that is less known in Hungary, however may be practical for the leadership management.

”Tableau de Bord” followed a specific path among management tools. French leadership management practice has shaped its form and content. It is considered as a tool of operative management primarily; however, its relation to strategic management is considerable as well. It is suitable for supporting fast decisions with respect to the strategy.

Being an open and flexible tool, the success or failure of its application depends on the work of those who create the system. The company’s environment, its aims and the customers’ need determine its content and frequency of creation.

TdB is a multidimensional system, which is used to be unique at the time of its evolvement. TdB’s flexibility and openness brings benefit compared to other systems. The Bords’ content and structure adapts to the given company’s and decision maker’s needs while taking the peculiarities into consideration.

It is necessary to take into account that frequent and potential change affecting many indices within the content can have some disadvantages: we may lose the basis of the comparison; also the indices cannot be compared to earlier states.

**Keywords:** decision support, scorecards, ”Tableau de Bord”, controlling

# APPLICATION AND SETTLEMENT OPPORTUNITIES OF THE INNOVATION CONTRIBUTION IN TERMS OF HUMAN RESEARCH

KATALIN SZENDRŐ  
Ph.D. Student, Research Scientist

Kaposvár University, Human Exchange Foundation

## Abstract

There is no development without innovation, and there is no innovation without human resources. Today, Research & Development activities, also Innovation became fundamental premise of economic development and sustainable competitiveness, the importance of RDI is greater than ever for adapting to new challenges. "Innovation performance has become a key element of economic growth in developed countries in the last two decades. This general trend, however, was not or hardly reflected in the economic policy."<sup>1</sup>

The field of human resources management became the central question of increasing organizational efficiency which is the basis of a country's competitiveness. Therefore we need to highlight the importance of the knowledge-driven economy and resource innovation.

The study presents the Research&Development&Innovation (RDI) position and mid-term aims of Hungary, besides demonstrates fundamental, innovation contribution-related regulations and information offering a starting point for the innovation contribution's application and settlement. Knowing this information is especially important since Hungarian firms do not seem to take advantage of the opportunities according to the experts' opinion. The main reason of this may be that even those who are affected hardly know what is considered as an R&D activity. This study helps the companies to gather deeper knowledge in order to take advantage of the opportunities.

**Keywords:** innovation contribution, HR research, RDI position, Hungary

## RDI position and mid-term aims of Hungary

The European Commission mandates UNU-MERIT (Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology) each year to publish a comparative study (European Innovation ScoreBoard - EIS) by investigating countries of the European Union from an innovational viewpoint. The unified innovational indicator (Summary Innovation Index – SII) is calculated from 29 indices which can be grouped into three categories. The final index settles down on a scale between 0-1 in case of each country.

1 Klaus Kornwachs, Imre Hronszky: Shaping better technologies.

The three main categories playing role in determining the final, SII index are:

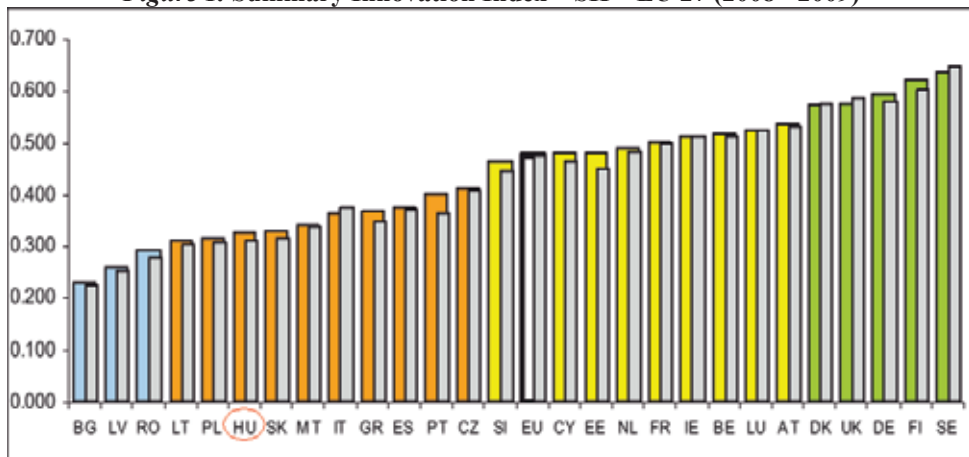
- enablers; human resources, finance and support;
- firm activities; firm investments, linkages and entrepreneurship, throughputs;
- outputs; innovators, economic effects.

Human resources play an important role, since the availability of skilled and educated people is one of the main innovation drivers, companies can hardly advance without human contribution and passion.

Figure 1. presents the Research-Development- and Innovational position of the EU countries according to SII. The effect of the monetary crisis and recession is not reflected in spite of the fact that the statement also concerns 2009.

Recent statistics indicate that the Union is having a hard time to get closer to the USA's innovational performance, however we are in a more advanced compared to BRIC countries (Brazil, Russia, India, China) despite their dynamic expansion in the recent years.

**Figure 1. Summary Innovation Index – SII – EU 27 (2008\*-2009)**



Source: UNU-MERIT

\* 2008: indicated in gray

Hungary is placed 22th in the European rank (among moderate innovators), preceding Poland, Lithuania, Romania, Latvia and Bulgaria, however still far behind the European average. The role of big, multinational enterprises and companies in foreign hand belong to Hungarian peculiarities to be emphasized, since these distribute 50% and 75-80% of the research-developmental and innovational expenditures, respectively.

The improvement of SII indicators is among the mid-aims of the Science, Technology and Innovation Policy (STI) by 2013:

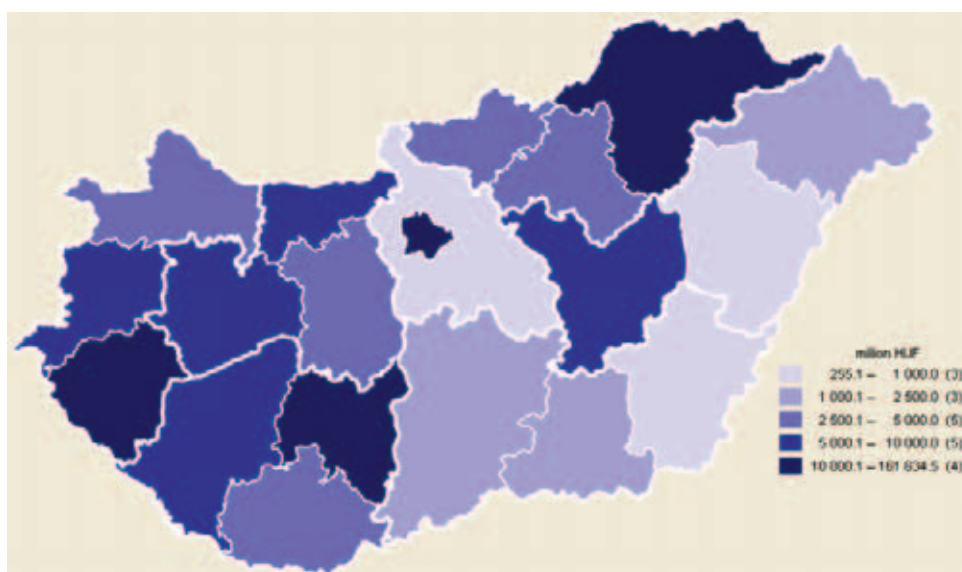
- Expansion of companies' research and development activities, dynamic increase in their yearly R&D expenditure. Corporate R&D spending within total R&D expenditure should be improved to 50% from 30%;
- Total R&D expenditure should possibly reach 1.8% of GDP (EU-27 rate is between 1.82-1.87 since 2001, while Hungary could not ever exceed 1%);

- Hungary's summary innovation index (SII) should reach the EU average (0.5) meaning 14th place in the EU rank.

During 2008, Hungary has not experienced change in the R&D activities influenced by the global recession; furthermore R&D expenditure reached 1% of GDP for the third time in the last 15 years. The spending was significantly higher than that of the last year, exceeded by almost 8.5% (266 billion Ft in total) due to the supportive and stimulating policy.

Despite of the increasing rate in all the three sectors (enterprise sector raised the most by 13%) compared to the previous year, and enterprises being responsible for financing nearly half of the R&D activities outpacing the governmental sector, Hungary still has plenty of room to improve.

**Figure 2. Expenditure of R&D units (2008)**



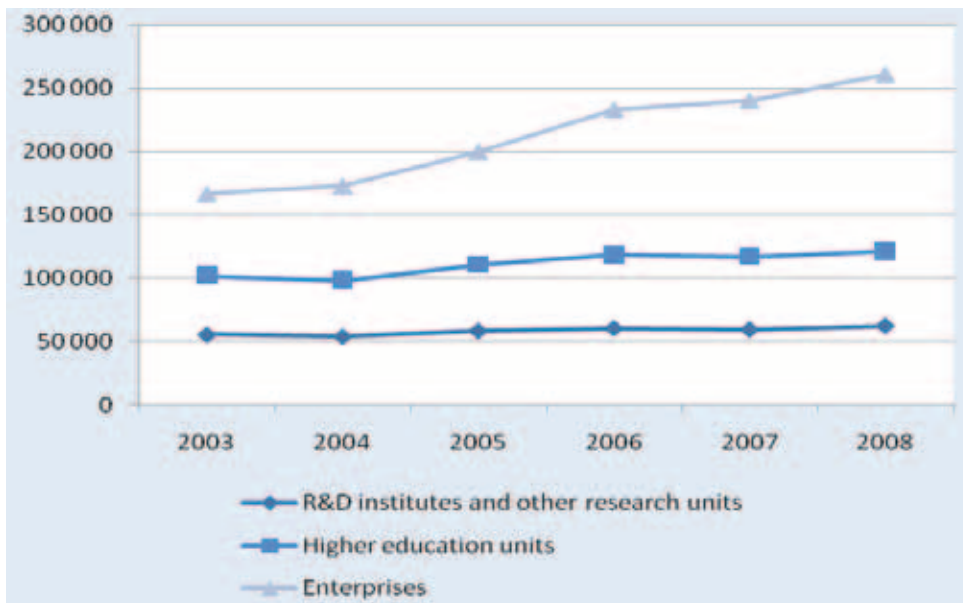
*Source: KSH – Hungarian Central Statistical Office*

The weak innovational willingness is reflected not only in the mentioned SII indicators, proportions, but in the strain of the benefits. “Although Hungarian firms spent more on research and development than the state budget in 2008, numerous firms still do not take advantage of the benefits!” The main reason of this may be that people (even those who are affected) are hardly aware of these opportunities. This is where the importance of the following acts and handbooks lies. Act XC of 2003. about Research and Technology Innovational Fund and the OECD publication, Frascati manual provide information to be familiar with the opportunities. Latter mostly helps to identify the definition of R&D activities, based on which particular industrial regulations, the general concept of research and experimental development, and the “borders”, activities to be excluded can be specified.

The prerequisite of an R&D activity is the novelty and justification of a scientific and/or technological uncertainty. The significance of R&D activities can be manifested not only on macroeconomic level, but it is essential for the country's competitiveness as well.

Forming specialized advisory groups, multi-professional teams, which include experts with high level knowledge within a given discipline, is essential for the efficiency of R&D activities.

*Figure 3. R&D expenditures (2003–2008)*



*Source: KSH – Hungarian Central Statistical Office*

### **The Research and Technological Innovation Fund**

In Hungary, the Innovation Fund is reserved as an incentive for supporting research, development and technological innovation. Organizations may obtain grant through an open competition system, which is 180 billion Forints ( $\approx$  €634 million) in total in 2010.

**Figure 4. The content of the Innovation Fund**

*Source: NKTH– National Office for Research and Technology*

From among this amount, governmental contribution is highlighted, which is 20 billion Forints ( $\approx$  €70 million) in 2010. (Unfortunately, state contribution is intended to be canceled year by year.) Besides, corporate contribution give the other big portion of the Innovation Fund, made up of innovation contribution payments. In 2010 its prognosticated amount is over 23 billion Forints.

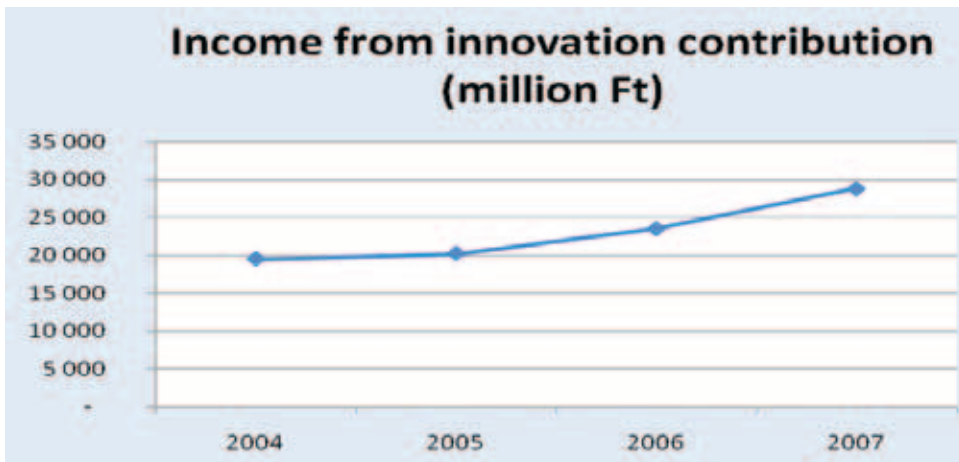
### **Innovation contribution**

Act CXLIV of 1997. and Act C. of 2000. contain information about the contribution-obligated companies. For instance, microenterprises, small companies, also firms in the year of their registration are not included, however larger companies above a given turnover and labor force are obliged to make a payment.

Corporate contribution, or in other words innovation contribution is based on the (adjusted) net turnover of a company. The gross amount equals to 0.3% of the calculated sum (net turnover minus the procurement cost of sold items and/or the value of transmitted services and/or the material cost). In order to obtain the net amount, direct R&D expenditures can be deducted, such as basic research, applied research and experimental development. These R&D activities may be executed intramural or by public R&D units.

Figure 4. presents the innovation contribution of enterprises since 2004. Unfortunately, Hungarian Central Statistical Office does not provide more up-to-dated figures.

*Figure 5. Innovation contribution of enterprises*



*Source: KSH – Hungarian Central Statistical Office*

### *HR-related research topics*

The following list provides a so-called “idea-source” for identifying applied research topics related to human research:

- Organizational communication;
- Change management;
- Organization development;
- Examination of a stress and a conflict management;
- Competence and organizational network research;
- Sociotechnical human resource examination;
- The examination of scopes of activities and labor activities;
- Crisis management opportunities;
- Organizational and human factors of quality development in increasing efficiency yielding organizational innovation;
- Examination of factors influencing sales efficiency.

The above listed topics - without the claim of the completeness – show the variegation of HR research projects. The following chapter provides an extract of a research final report as a specific example.

### **Summary**

In order to speed up economic growth especially when strengthened economic performance is essential, Hungarian organizations need to focus more on novelty and improve the level of innovation activity and performance. The Government fosters this activity by the open competition system for obtaining grant from the Innovation Fund.



Although, enterprises cannot influence directly the decisions of the Government and the political commitment towards innovation, but they – as the main contributors of R&D&I – can take advantage of the innovation contribution by turning it to R&D&I.

Any organization's success and innovational ability is based on the knowledge which is possessed by human resources. For this, multi-professional team's expertise must be adjusted to the companies' claims and their ideas.

## References

- A kormány Tudomány-, Technológia- és Innováció-politikai (TTI) stratégiája (2007-2013) és Intézkedési Terve. 2007. Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal. <http://www.nkth.gov.hu/hivatal/tti-strategia/kormany-tudomany-080519>
- ÁCSNÉ MOLNÁR, J. 2004. Az innovációs járulék. Adóvilág (online). <http://www.apeh.hu/data/cms1639/0404innovjar.pdf>
- DR. BALOGH, T., ÁCSNÉ MOLNÁR, J., DR. NAGY, G., DARUNÉ PÁLOS, ZS., PÖLÖSKEI, P. 2004. Útmutató a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap elszámolásához, befizetéséhez, a támogatások elnyeréséhez és a K+F kedvezmények igénybevételéhez. Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal
- European Innovation ScoreBord (EIS) 2009. Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology. <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreBord-2009>
- Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. 2002. Organization for Economic Co-operation and Development
- I. HRONSZKY – K. KORNWACHS: Shaping Better Technologies, Litt Verlag, 2005
- DR. JUHÁSZ G. – DR. KEMÉNY G. 2010. A humán kutatás-fejlesztés szervezeti innovációt eredményező jelentősége a hazai vállalkozások hatékonyságának fokozásában. Tanulmánykötet. Innovációs Szakmai Fórum
- LEHŐCZ, R. 2007. Miért nem használják ki a K+F adókedvezményeit a cégek? HVG <http://www.nkth.gov.hu/sajtoszoba/2007/miert-nem-hasznaljak-ki>
- PM Jövedelemadóok főosztálya, APEH Ügyfélkapcsolati és Tájékoztatási főosztály. 2007. A kutatás-fejlesztési tevékenység jellege. APEH. [http://www.apeh.hu/adoinfo/egyebkot/kut\\_fejl\\_tev.html](http://www.apeh.hu/adoinfo/egyebkot/kut_fejl_tev.html)
- DR. SCHABLIK, B. 2006. Innovációs járulék – a kezdeti két év tapasztalatai. Adóvilág (online). <http://www.apeh.hu/data/cms21031/int.cikk.06.14.pdf>
- Law reports:
1997. évi CXLIV. Törvény <http://www.complex.hu/kzldat/t9700144.htm/t9700144.htm>
1997. évi CLVI. Törvény: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99700156.tv](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700156.tv)
2000. évi C. Törvény: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0000100.tv](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.tv)

# AZ INNOVÁCIÓS JÁRULÉK FELHASZNÁLÁSI LEHETŐSÉGEI HUMÁN KUTATÁSOK SZEMPONTJÁBÓL

SZENDRŐ KATALIN

Ph.D. hallgató, tudományos munkatárs

Kaposvári Egyetem, Human Exchange Alapítvány

## Összefoglaló

A tanulmány összegyűjti azokat az alapvető innovációs járulékkal kapcsolatos alapvető törvényeket, feltételeket és információkat, amelyek kiindulópontot jelentenek a járulék felhasználásához és elszámolhatóságához humán kutatások megvalósítása esetén. Különösen fontos ezen feltételek megismerése, mivel a magyarországi cégek nem használják ki kellőképpen a kedvezményeket. E mögött az állhat, hogy sok esetben az érintettek számára is meglepő, mi minden tekinthető K+F tevékenységnek (NKTH).

A K+F tevékenység meghatározásában segítséget nyújthat és támpontot jelenthet az OECD Frascati Kézikönyve, amely alapján iparáganként meghatározott rendelkezések, kutatás és kísérleti fejlesztés általános fogalma, valamint kizárandó tevékenységek, határok is pontosíthatók. A K+F alapfeltétele az újszerűség és valamely tudományos és/vagy műszaki bizonytalanság feloldásának számottevő eleme (Frascati Kézikönyv).

Az APEH rendelkezései alapján bármely vállalkozás megrendelhet bármely témában kutatás-fejlesztést annak végzésére jogosult költségvetési intézettől vagy közhasznú szervezettől (például a Human Exchange Alapítvány) úgy, hogy annak költségeivel csökkentheti járulékfizetési kötelezettségeit. A Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról szóló 2003. évi XC. Törvény 4.§-ának (3) bekezdése nem tartalmaz tematikus korlátozást a vállalatok által végzett vagy megrendelt kutatás-fejlesztési tevékenységgel kapcsolatban, a fizetendő innovációs járulék éves bruttó összegét csökkentő tételek (költségek) érvényesítését nem befolyásolja az, hogy az adott kutatás-fejlesztési tevékenység a társaság tevékenységéhez nem vagy csak közvetetten kapcsolódik (APEH).

**Kulcsszavak:** innovációs járulék, humán kutatás, RDI pozíció, Magyarország

# HR TEVÉKENYSÉGEK KISZERVEZÉSÉNEK ÉRTÉKELŐ KUTATÁSA

## Kutatási zárójelentés kivonat

MOLNÁR D. – VOJTEK É.- BORDA V.- SZENDRŐ K. – JUHÁSZ G.

Human Exchange Társadalmi és Gazdasági Erőforrások Kutató Intézet

### Bevezetés

Az elmúlt években Magyarországon is egyre gyakoribbá vált, hogy a vállalatok, vállalkozások kiszervezik HR szolgáltatásaikat. Ez, a nemzetközi gazdasági életben újnak cseppet sem nevezhető alternatíva lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy erőforrásaikat és energiájukat az emberi erőforrásokhoz kapcsolódóan olyan területeken fektessék be, amelyek növekedést eredményeznek. Az outsourcing által érintett legjellemzőbb területek általában a juttatások és a cafeteria rendszer, a kompetencia menedzsment, a munkakör-értékelés, a szervezetfejlesztés, különböző tréningek szervezése és lebonyolítása, illetve a bérszámfejtés, munkaerő-kölcsönzés vagy -közvetítés – csak néhány funkciót, kérdéskört említve, a teljesség igénye nélkül.

A Human Exchange Emberi Erőforrás Fejlesztő és Tanácsadó Alapítvány HR tevékenységek kiszervezésének értékelő kutatását végezte el a PannonJob Humán Szolgáltató és Tanácsadó Kft. megbízásából, 120 vállalkozás bevonásával. A kutatási eredményekből készült tanulmány segítséget nyújt a magyarországi vállalkozások körében megjelenő HR szolgáltatásokkal kapcsolatos igények és szükségletek leképezéséhez, valamint a szolgáltatásfejlesztési koncepciók kialakításához.

### Módszertan

A vizsgált vállalkozások viszonylag széles spektrumon helyezkednek el, méret, árbevétel és a tevékenységek jellege szerint is illeszkednek a hazai gazdasági szervezetek sokszínűségéhez. Egyszerre két típusú adatfelvételi eljárás kombinációjával (személyes lekérdezés és online adatfelvétel) dolgoztunk.

Az alkalmazott elemzési eljárások egyváltozós-, keresztábra- valamint struktúravizsgáló elemzések csoportba sorolhatók. A vizsgált vállalkozások átlagosan 15 éve működnek (szórás: 8 év), a legrégebbit 1967-ben, a legfiatalabbat 2007-ben alapították. A foglalkoztatottak átlagos létszáma 319 fő, a szélsőértékeket egy főállású alkalmazott nélküli mikrovállalkozás, illetve egy közel hétezer főt foglalkoztató nagyvállalat képezte. A mintában szereplő vállalkozások által foglalkoztatott személyek száma a vizsgálat időpontjában 34 748 fő volt.

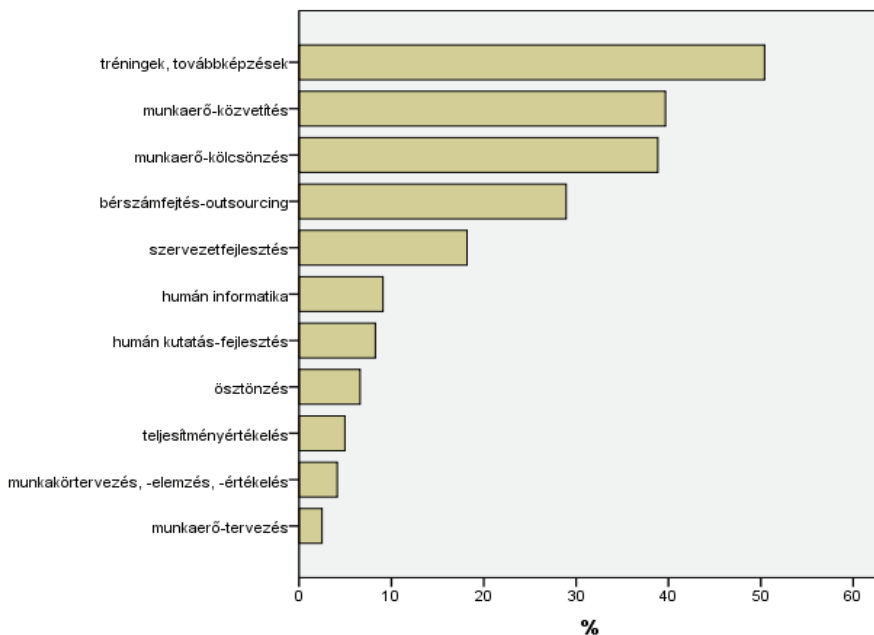
## Eredmények

### *A HR szolgáltatásokkal szemben támasztott igények és szükségletek*

A vizsgált vállalkozások a lekérdezés időszakában a legnagyobb mértékben (50,4%) a tréningek és a továbbképzések esetében igényelték külső humán szolgáltatók részvételét (1. sz. ábra). Hasonló arányban (39,7%, illetve 38,8%) jelenik meg a munkaerő-közvetítés és a munkaerő-kölcsönzés az igényelt szolgáltatások között. Jelentős még a bérszámfejtés kiszervezése (28,9%) és a szervezetfejlesztés (18,2%), a többi – zárt kérdésben vizsgált – tevékenység iránt a válaszadók kevesebb, mint 10%-a fogalmazta meg igényét.

A válaszadók által igénybe vett további humán szolgáltatásokra nyitott kérdés keretében kérdeztünk rá. A válaszok között a diákmunka-közvetítés és -szervezés (három vállalkozás), a cafeteria-tanácsadás (három vállalkozás), a fejedelmű (két vállalkozás) illetve egy-egy esetben a humán controlling és a pontosabban nem definiált munkaügyi tanácsadás jelent meg.

**1. sz. ábra: Humán szolgáltatások iránti igények aránya**



*Forrás: saját adatok*

A vizsgált szolgáltatások iránti igények egy része szignifikánsan függ az adott vállalkozásnál foglalkoztatott személyek létszámától (sig<0,05). A tréningek és továbbképzések (p=0,01), a munkaerő-közvetítés (p=0,00), a munkaerő-kölcsönzés (p=0,04) és a munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés (p=0,02) esetében is az látható, hogy a magasabb létszám jobban valószínűsíti a szolgáltatások igénybevételét.

Fordított irányú összefüggést is megfigyelhetünk, a bérszámfejtés kiszervezése, az ösztönzés és a munkakör-tervezés iránti igényeket inkább a kisebb vállalkozások fogalmazták meg, ezekben az esetekben azonban az alacsony elemszám miatt nincs lehetőségünk megbízható statisztikai összefüggést feltételezni.

### *Létszámváltozással kapcsolatos tervek*

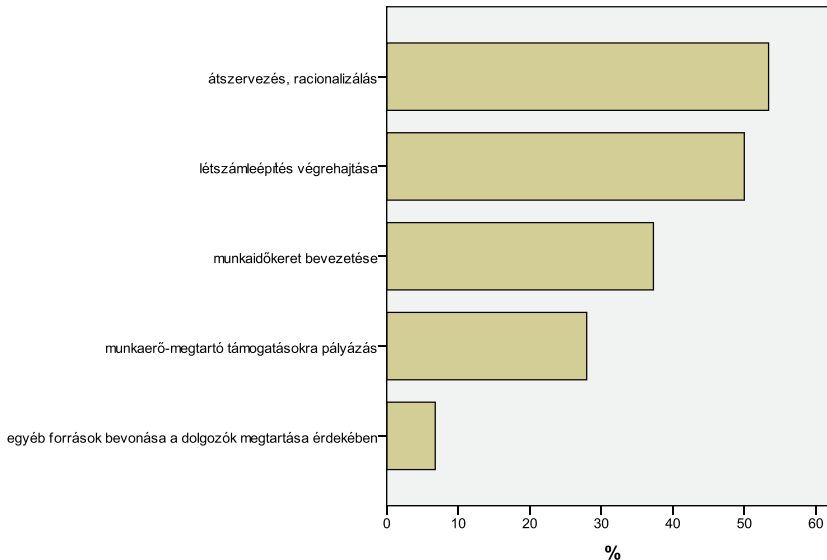
A vizsgált vállalkozások 30,3%-ánál terveztek nagyobb létszámú, legalább a teljes foglalkoztatotti állomány 5%-át kitevő munkaerő-felvételt a közeljövőben.

Az új munkavállalók felvételét az erről nyilatkozó vállalkozások átlagosan 7,5 hónap múlva kívánják megvalósítani. Az átlagosan felvenni kívánt létszám 56 fő. A betöltendő munkakörök jellege természetesen elsősorban az adott vállalkozás profiljának függvénye, de a mintában kiemelkedően magas az ügyfélszolgálatos/call centerben dolgozó (5 vállalkozásnál összesen 262 pozíció), illetve a betanított munkások iránti igény (11 vállalkozásnál).

A közeljövőben realizálódó létszám bővítések elsősorban a nagyobb létszámmal működő vállalkozásokat jellemzik. Informatív adat az érintett vállalkozások létszámátlaga: a felvétel tervezők átlagosan 110 fővel több munkavállalót foglalkoztatnak, mint a bővítést nem tervező cégek.

Amennyiben a gazdasági visszaesés miatt alacsonyabb létszám is elegendő, a vizsgált vállalkozások eltérő módon reagálnak. A leggyakrabban (53,4%) átszervezéssel, racionalizálással próbálják kezelni a helyzetet. A mintában szereplő vállalkozásoknak pontosan a fele hajt végre létszámleépítést, 37,3% pedig munkaidőkeretet vezet be. Munkahely-megtartó pályázati pénzek lehívásával 28,0%, egyéb források bevonásával 6,8% próbálkozik.

### **2. sz. ábra: Gazdasági visszaesés miatt bekövetkező alacsonyabb munkaerő-szükséglet kezelése**



*Forrás: saját adatok*

Az egyéb megoldások között a fizetés- és juttatáscsökkentést, a béremelés elhalasztását, illetve a bejárásokhoz biztosított buszjáratok számának csökkentését említették a válaszadók.

### *Munkaerő-kiválasztás*

A vállalkozások többségénél (85,1%) az interjúk készítése, a személyes elbeszélgetés szerves részét képezi a kiválasztási folyamatnak. Tesztek alkalmazására a vállalkozások 45,5%-ánál kerül sor, ajánlásokat a vállalkozások 38,8%-a kér, munkanap-felvételt 15,7%, háttérvizsgálatokat pedig a vállalkozások 14,9%-a végez.

Csoportos kiválasztási módszer (Assessment Center, AC) alkalmazásáról a válaszadók 9,1%-a tett említést.<sup>1</sup>

A további kiválasztási módszerek között a következők váltak felfedezhetővé a vállalkozások által folytatott gyakorlat alapján: orvosi vizsgálat, junior/gyakornoki program, stressz teszt, személyiségteszt, illetve ismerősökön, meglévő munkatársakon keresztüli informálódás. Rövid távra szükséges, nagyobb létszámú munkaerő felvételét a vállalkozások különböző módon oldják meg. A leggyakoribb eljárás a kölcsönzés (32,8%) és a hirdetések feladása, böngészése (12,3%), illetve ezek kombinációja valamilyen egyéb módszerrel, például munkaerő-közvetítő vagy területileg illetékes munkaügyi központ segítségével.

### *Munkaerő-kölcsönzés*

A munkaerő-kölcsönzés definiálására a hazai munkajogban 2001-ben került sor. Az Mt.-ben szereplő fogalom lényege, hogy a szolgáltatást nyújtó cég kölcsönadja alkalmazottját a megbízójának. A kölcsönzés célhoz kötött, csak munkavégzés céljából lehetséges, amelyre a megbízó cégnél kerül sor. Sajátos vonása a munkaerő-kölcsönzésnek, hogy a jogviszony három szereplője csak a kölcsönző cég révén áll kapcsolatban egymással, mert ő köt mindkét irányba szerződést.

A vizsgált vállalkozások 37,7%-a foglalkoztat aktuálisan kölcsönzött munkaerőt. Átlagosan 5 éve és 1 hónapja vesznek igénybe munkaerő-kölcsönzési szolgáltatást. A legnagyobb arányban (44,7%) egy szolgáltatóval működnek együtt, 18,4% esetében kettő, 26,3% esetében három cég kölcsönöz munkavállalókat. A mintában mindössze négy olyan vállalkozás található, ahol ennél is nagyobb a kölcsönzéssel foglalkozó partnerek száma (ez két esetben négy, egy-egy esetben öt, illetve hat szolgáltatót jelent).

A munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevétele a következő okokra vezethető vissza:

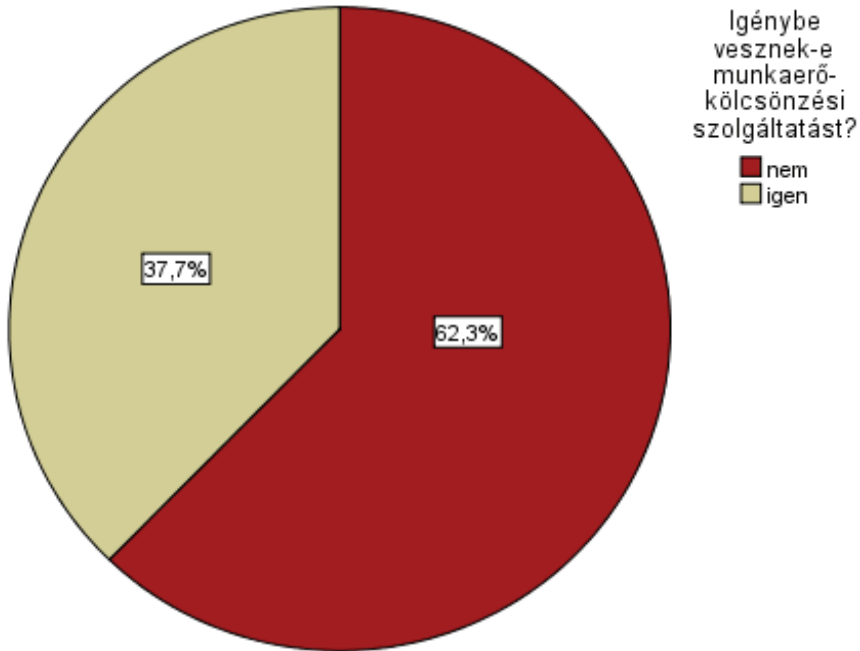
- szezonális, hullámzó intenzitású termelés;
- magas fluktuáció;
- gyorsaság, rugalmasság;
- létszámkorlátozás;
- try and hire;
- egyszerű adminisztráció.

---

<sup>1</sup> Az AC alkalmazására – a többi említett módszerrel ellentétben - nem kérdeztünk közvetlenül, így előfordulhat, hogy az alkalmazás tényleges aránya magasabb az itt közölnél.

A kölcsönzött munkaerőt nem alkalmazó vállalkozások esetében az alkalmazottak csekély létszámát, a saját munkaerő alacsonyabb költségeit és erősebb kötődését, a speciális munkaköröket és a hosszabb betanulási időt, valamint a szervezeti kultúra sajátosságait említették a válaszadók.

3. sz. ábra: Munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevételének aránya



*Forrás: saját adatok*

A szolgáltatás igénybevételének aránya az alábbiak szerint alakul a különböző méretű vállalkozásoknál.

1. sz. táblázat: Munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevétele a különböző méretű vállalkozások körében

Vállalkozás jellege	munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevétele	
	igen	nem
Mikrovállalkozás	0,0%	100,0%
Kisvállalkozás	19,2%	80,8%
Középvállalkozás	56,0%	44,0%
Nagyvállalat	64,3%	34,7%

*Forrás: saját adatok*

A korreláció jól kivethető a táblázatból. A nagyobb létszám egyértelműen valószínűsíti a munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevételét.



## Munkaerő-közvetítés

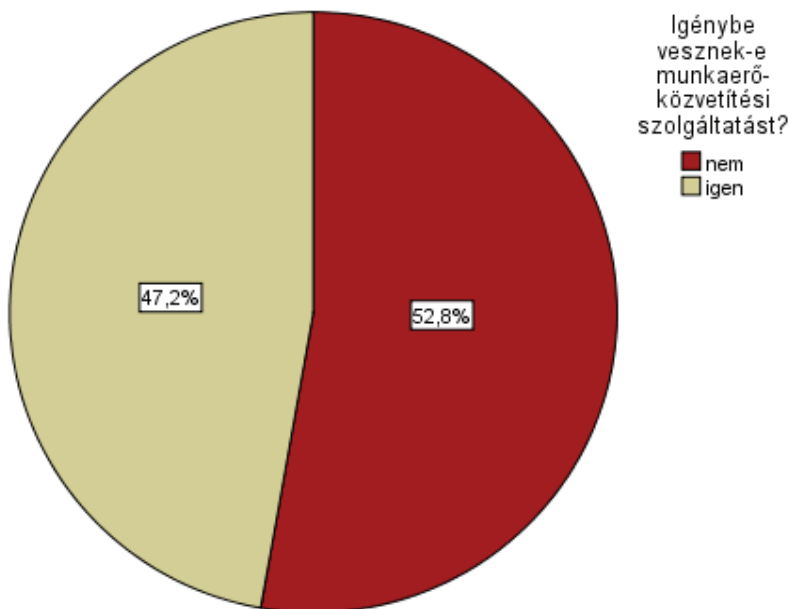
A tapasztalatok szerint a munkaerő-közvetítés nagyságát alulbecsüli az ÁFSZ éves felméréseiben, elemzésében ugyanis azt állítja, hogy a cégek kevesebb, mint tíz százaléka él e lehetőséggel, pedig nyilvánvalóan több vállalat oldja meg munkaerő-utánpótlását ily módon. A Magyarországon működő vállalkozásokra is jellemző, hogy dolgozói állományuk jelentős részére munkaerő-közvetítés, -kölcsonzés útján tettek szert, a munkaügyi központoktól ugyanis hiába vártak segítséget.

A belföldi adatokat vizsgálva érdemes megemlíteni, hogy a közvetítések főleg a 30 év alatti korosztálynak jelentettek új karrierlehetőséget, de a 30-49 év közöttiek is kivették a részük a munkaerő-közvetítés bővüléséből, a sikeres elhelyezések egyharmada nekik köszönhető.

Az on-line világban rohamos térnyerést produkáló internetes munkaerő-közvetítéstől évről évre az eddigieket messze felülmúló eredmények várhatóak. A piaci folyamatok és részeredmények arról árulkodnak, hogy a munkaerő-kínálat megoszlása egyértelműen az on-line állásközvetítés progresszív növekedésének irányába tendál.

A mintában szereplő vállalkozások 52,8%-a vesz igénybe munkaerő-közvetítési szolgáltatást. A szolgáltatást igénybe vevők átlagosan 6 éve és 2 hónapja állnak kapcsolatban átlagosan 3,5 kölcsönzéssel foglalkozó céggel.

**4. sz. ábra: Munkaerő-közvetítési szolgáltatás igénybevételének aránya**



*Forrás: saját adatok*

A legtöbb válaszadó csak speciális esetekben – a felsővezetői, a ritkább szakképzettséget igénylő vagy a területileg specifikus állások betöltésekor – vesz igénybe munkaerő-közvetítési szolgáltatást. Alkalmazása mellett szól az előszűrés miatti gyorsabb és hatékonyabb kiválasztás gyakorlata is.

A 2008-2009-es gazdasági válság kapcsán szinte mindennapossá váltak az elbocsátások, létszámleépítések, amelyek a kölcsönzés keretében foglalkoztatottakat sem kímélték. A gazdasági válság hatásait elsőként a munkaerő-kölcsönző cégek érezték meg, mert csökkent az új munkaerő felvétele és a kölcsönvevő cégek először a kölcsönzött munkavállalóiktól váltak meg. Ugyanakkor Molnár Attila, a PannonJob Humán Szolgáltató és Tanácsadó Kft. ügyvezető igazgatója szerint a majdani fellendülés is ezen a területen lesz tapasztalható elsőként, éppen a munkaerő-kölcsönzés nyújtotta rugalmas foglalkoztatásnak köszönhetően. A munkaerő-kölcsönző cégek szerepe a toborzás-kiválasztás területén is felértékelődik, mert a nagyfokú munkanélküliség miatt egy-egy állásra még több potenciális munkavállaló jut.

A közvetítési szolgáltatást nem igénybe vevő válaszadók elsősorban a szolgáltatás árával magyarázzák döntésüket. Többen utaltak a pénzügyi-gazdasági válság hatásaira: nem hiányszakmák esetén kellő számmal, akár többszázan is jelentkeznek egy-egy hirdetésre.

A szolgáltatás igénybevételének aránya az alábbiak szerint alakul a különböző méretű vállalkozásoknál.

**2. sz. táblázat: Munkaerő-közvetítési szolgáltatás igénybevétele a különböző méretű vállalkozások körében**

Vállalkozás jellege:	munkaerő-közvetítési szolgáltatás igénybevétele	
	igen	nem
Mikrovállalkozás	4,8%	95,2%
Kisvállalkozás	29,2%	70,8%
Középvállalkozás	70,4%	29,6%
Nagyvállalat	69,2%	30,8%

*Forrás: saját adatok*

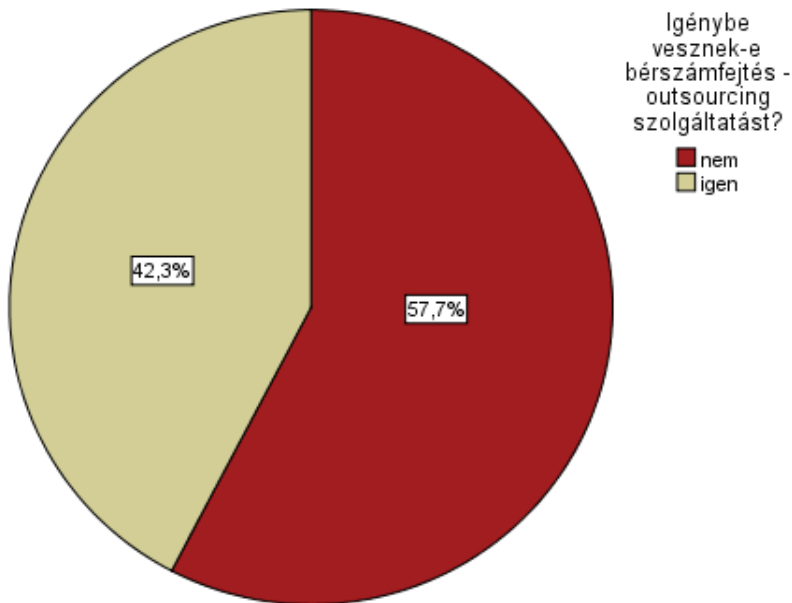
A munkaerő-közvetítés esetében némileg eltérő trendet figyelhetünk meg, mint a kölcsönzés esetében. A középvállalkozások szintjéig itt is az alkalmazottak létszámával együtt nő a szolgáltatást igénybevevő vállalkozások aránya, a legnagyobb cégek esetében viszont változik helyzet: ezek a vállalkozások már jellemzően olyan méretű HR részleggel rendelkeznek, amely – megfelelő feltételek esetén – képes ellátni a toborzási feladatokat is.

*Bérszámfejtés*

A bérszámfejtés kiszervezése rendkívül népszerűvé vált az elmúlt évek során. A vállalatvezetők felismerték, hogy jelentős munka-, energia-, s ezáltal költségmegtakarítást érhetnek el, ha a bérszámfejtési tevékenységet erre szakosodott cégre bízzák, hiszen ebben az esetben nem nekik kell nyomon követniük a folyamatosan változó jogszabályokat.

A vizsgált vállalkozások 57,7%-a vesz igénybe bérszámfejtés-outsourcing szolgáltatást, átlagosan 7,5 éve.

**5. sz. ábra: Bérszámfejtés – outsourcing szolgáltatás igénybevétele**



*Forrás: saját adatok*

A bérszámfejtés kiszervezését indokoló válaszokból kiderül, hogy a döntés meghozatalában alapvetően (és a többi vizsgált területnél jobban) a vállalkozás mérete és profilja a meghatározó tényező, hiszen a gazdaságosság kritériumát pro és kontra is kiemelték a válaszadók. A bérszámfejtést cégen belül tartó válaszadók a szükséges szaktudással rendelkező munkatárs(ak) jelenlétével, illetve a bérszámfejtéshez kapcsolódó információk bizalmas jellegével magyarázzák a döntést. A tevékenységet kiszervezők elsősorban az egyszerűbb ügymenetet hangsúlyozzák: „nem kell vele foglalkozni, 1 számlával el van intézve”.

**3. sz. táblázat: Bérszámfejtés – outsourcing szolgáltatás igénybevétele a különböző méretű vállalkozások körében**

Vállalkozás jellege:	bérszámfejtés - outsourcing szolgáltatás igénybevétele	
	igen	nem
Mikrovállalkozás	42,9%	57,1%
Kisvállalkozás	44,4%	55,6%
Középvállalkozás	52,0%	48,0%
Nagyvállalat	22,2%	77,8%

*Forrás: saját adatok*

A szolgáltatás igénybevételének aránya az előbbieket szerint alakul a különböző méretű vállalkozásoknál.

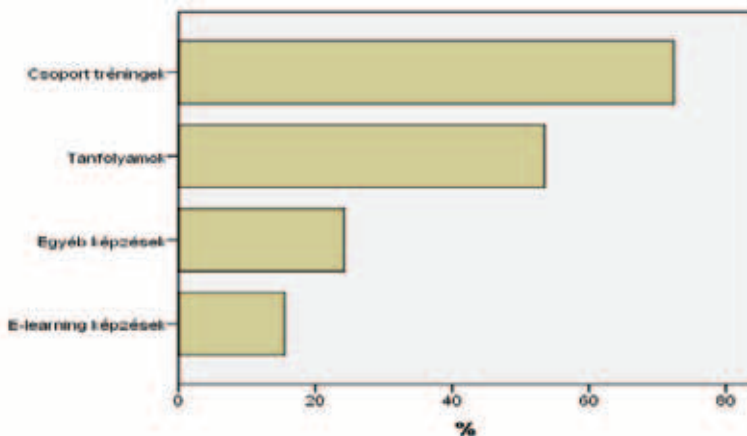
A bérszámfejtés-kiszervezés esetében a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozások mérete kizárólag a nagyvállalatok esetében meghatározó: míg a többi kategória esetében 42,9-52,0% között mozog a kiszervezők aránya, itt mindössze a válaszadók ötöde (22,2%) bízta külső szolgáltatóra a tevékenységet.

A bérszámfejtést önállóan végző vállalkozások kétharmada (66,7%) megvásárolta a szükséges szoftvert, egyharmada (33,3%) bérli. A bérszámfejtéssel foglalkozó munkatársak többsége rendszeres továbbképzésen vesz részt, esetenként a szakképzési hozzájárulás terhére.

### *Tréningek, továbbképzések*

A kutatás eredményei szerint a vállalatok a készségfejlesztést részesítik előnyben, és a tanácsadási szolgáltatások közül is inkább az egyéni és vezetői működést támogató fejlesztői programok a népszerűek. A szervezetfejlesztést célzó megbízások volumene és gyakorisága többek között azért marad el az egy-két napos tréningjellegű képzésektől, mert hatásuk összetett, sokszor az egész szervezetet érintő, így a fejlesztésre irányuló igény is stratégiai szinten fogalmazódik meg. A jövő azonban a két terület integrációját vetíti előre, hiszen a hatékony szervezetfejlesztési folyamat elengedhetetlen eleme az emberek készségszintű fejlesztése és az elköteleződés megalapozása. A kérdés csak az, hogy a vállalatok a munkaerő-fejlesztést a szervezeti kultúra stratégiájába beépítve vagy attól elkülönítve kívánják kezelni. Kézenfekvőnek tűnik, hogy a külső és belső környezeti változások kihívásaira egy olyan szervezet tud rugalmasan reagálni, amelynek munkaerő-állománya készség és kompetencia szinten összhangban van a szervezeti kultúra által képviselt értékekkel. A válaszokból egyértelműen kirajzolódik, hogy a belső tréner alkalmazása inkább a nagyobb létszámot foglalkoztató vállalkozásokra jellemző, míg a közép- és főleg a kisvállalkozások inkább külső szakembereket bíznak meg.

**6. sz. ábra: Különböző képzések és tréningek aránya a vizsgált vállalkozásoknál**



*Forrás: saját adatok*

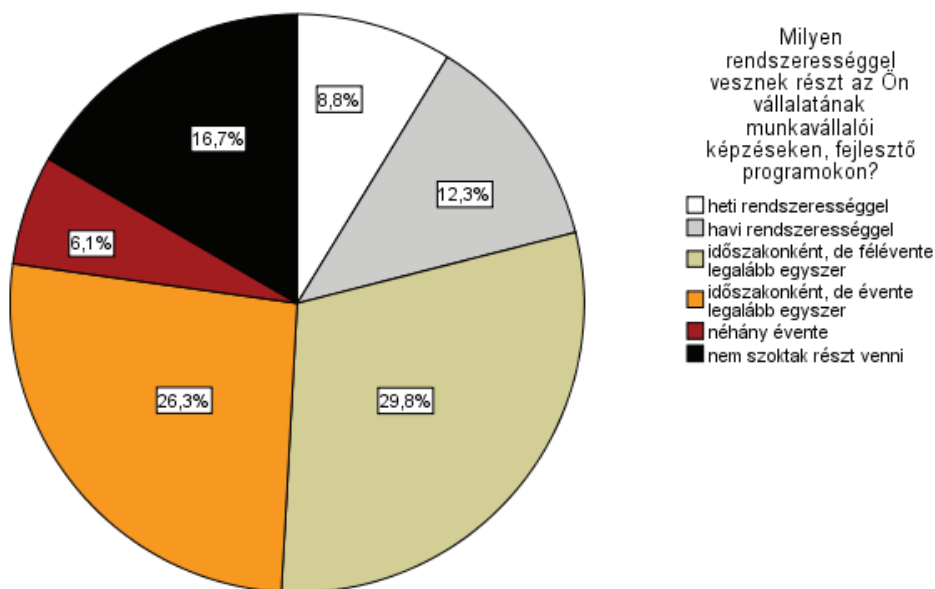
A vizsgált vállalkozásoknál megvalósuló képzések a leggyakrabban (72,4%) csoport tréningek. Tanfolyamokra a vállalkozások 53,4%-ánál, e-learning képzésekre 15,5% esetében kerül sor. A 24,1%-os aránnyal szereplő egyéb kategóriába a coaching-ot, az on-the-job képzéseket, valamint az iskolarendszerű képzéseket sorolták a válaszadók.

A képzések és fejlesztő programok gyakoriságát az alábbi ábra szemlélteti. Jól látható, hogy a vizsgált vállalkozások felében (50,9%) ezekre legalább félévente egyszer kerül és mindössze 16,7% azon vállalkozások aránya, ahol soha nem tartanak ilyen programokat.

A képzések témakörei sokszínűek, de gyakoriság szempontjából kiemelkednek a kommunikációs készségeket fejlesztő, illetve a vezetői képzések és tréningek. Előbbiek legtöbbször (angol) nyelvi képzések és prezentációs tréningek, utóbbiak esetében viszont a válaszok jellemzően csak az érintettek körét határozták meg. Több válaszadó említett még minőségbiztosítási, Lean, valamint targoncavezetői képzést, továbbá csapatépítő tréninget.

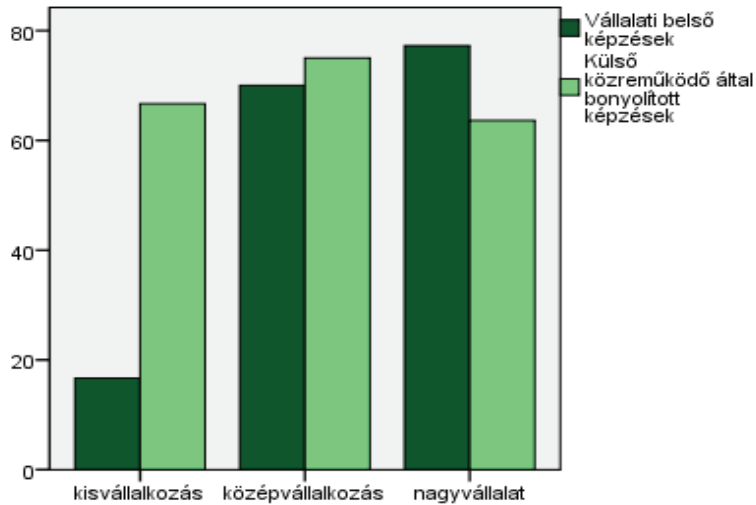
A minta egészében azonos arányban (67,9%) vannak jelen a vállalati belső és a külső közreműködő által bonyolított képzések. A kategóriánkénti bontás azt mutatja meg, hogy míg a belső képzések aránya az alkalmazottak létszámával együtt nő, a külső szolgáltató által biztosított képzések aránya a középvállalkozások (85-299 fő) esetében a legmagasabb (75%).

7. sz. ábra: Képzések és fejlesztési programok gyakorisága



Forrás: saját adatok

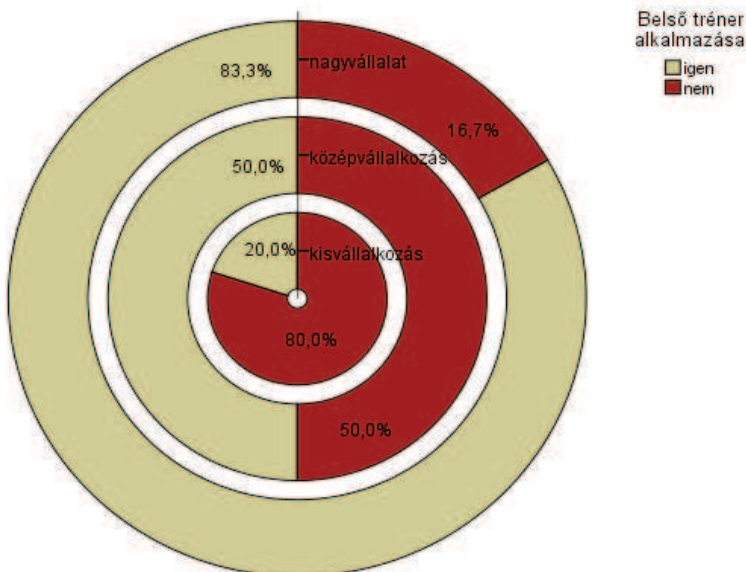
8. sz. ábra: Belső és külső képzések aránya a különböző méretű vállalkozásoknál



*Forrás: saját adatok*

A vizsgált vállalkozások 27,9%-a foglalkoztat belső tréneret. Alapvetően itt is a foglalkoztatottak száma a legmeghatározóbb tényező: a kisvállalkozások körében 20,0%, a középvállalkozásoknál 50,0%, a nagyvállalatok esetében 83,3% volt a belső tréneret foglalkoztatók aránya.

9. sz. ábra: Belső tréner alkalmazásának aránya a különböző méretű vállalkozásoknál



*Forrás: saját adatok*

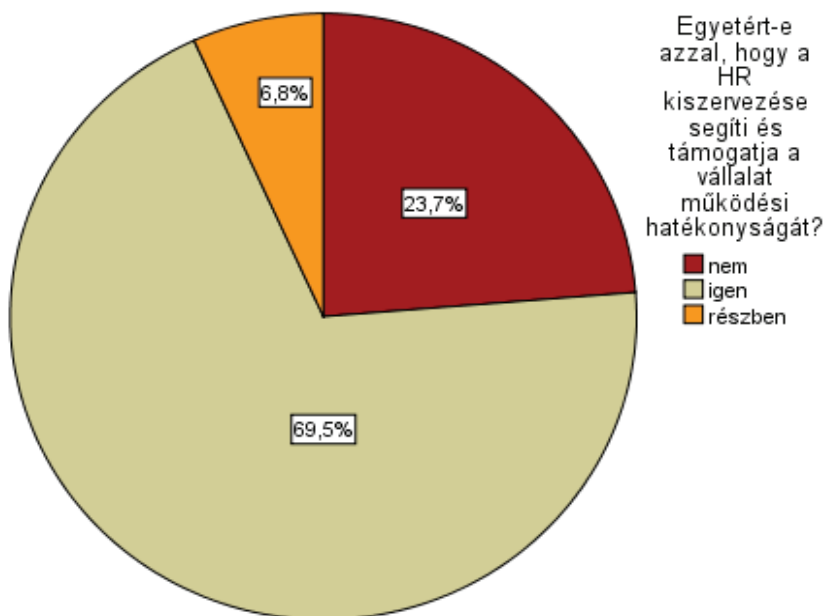
### A HR szolgáltatásokkal szemben felmerülő minőségi kritériumok

A válaszadók alapvetően a korábban igénybe vett szolgáltatások minősége alapján fogalmazták meg kapcsolódó álláspontjukat.

A kiszervezéssel szembeni legfontosabb ellenérv a HR bizalmi jellegét hangsúlyozza: „hiányozna a közvetlen viszony, személytelen lenne”, „az tud gazdálkodni az emberi erőforrással, aki belülről ismeri a céget”, „a HR egy bizalmi dolog, bent kell lenni a cégben, hogy az jól működjön”, „a céget belülről kell ismerni”. Ezzel szemben néhány szakirodalom éppen előnyként jelöli meg a külsős munkatárs alkalmazását HR feladatok ellátására, hiszen bizonyos esetekben olyan személyes jellegű kérdésekkel kapcsolatos ügyintézés zajlik, melyet a dolgozó könnyebben megbeszél egy „ismeretlennel”, mint saját munkatársaival.

A fentiekben megfogalmazódott néhány kiszervezést megalapozó ok, melyekhez komoly elvárások társulnak mind a leendő szolgáltató kiválasztásakor, mind a folyamat megvalósulása során.

10. sz. ábra: A HR kiszervezésének hatékonyságjavító jellegével való egyetértés mértéke



Forrás: saját adatok



## Elvárások a humán szolgáltatókkal kapcsolatban

A vizsgált vállalkozások egyértelműen megfogalmazták a humán szolgáltatókkal kapcsolatos igényeiket, melyek a kiszervezési folyamat során a fentiekhez hasonló objektív és szubjektív paraméterekkel válnak mérhetővé. A legfontosabb kritérium a megfelelő mértékű szakmai felkészültség, amely a szakmai tapasztalatok, a munkaügyi és a vállalkozáshoz kapcsolódó ismeretek meglétét jelenti. A munkavégzés minőségével kapcsolatos legfontosabb elvárás pedig a rugalmasság, amelyet – a vállalkozás méretétől függetlenül – a válaszadók harmada említett.

### *A munkaerő-kölcsönzéssel szemben felmerülő minőségi kritériumok*

Az értékelő kutatás lefolytatásakor a munkaerő-kölcsönzési gyakorlat pozitív tapasztalataiként a válaszadók a gyorsaságot és a rugalmasságot hangsúlyozták. A kölcsönzés ezen jellemzői nagymértékben segítik a termelés ciklikusságának, illetve a nem várt események kezelésének lehetőségét.

A kedvező megítélés alapja gyakran egy adott szolgáltató kölcsönzési gyakorlatából ered, például abból, hogy megfelelően tartja a kapcsolatot a munkavállalókkal: „*Ügyfélközpontú cég, jól bánnak a kölcsönzött dolgozókkal. 5 fő ellenére heti fogadóóra*”, „*a munkavállalókkal való kapcsolattartás rendben volt*”. A munkavállalókkal való megfelelő kölcsönzői bánásmód hozzájárul a foglalkoztató megítéléséhez is, ami növelheti a saját állományba kerülés iránti vágyat, ezáltal motivál a hatékonyabb munkavégzésre.

A pozitív tapasztalatok további összetevőjét adja a szolgáltató korrekt és megbízható üzleti magatartása, valamint a megbízó vállalkozás kellő alaposságú ismerete.

Nem minden esetben pozitív azonban a megkérdezett cégek véleménye a HR szolgáltatások ezen részének kiszervezéssel való megoldásáról. Bizonyos esetekben előfordul, hogy a munkaerőt nem megfelelő időben vagy minőségben „szállítja” a szolgáltató a megbízó számára, amely egyértelműen rontja a hatékony működést, valamint a szolgáltatás megítélését. Ilyen szituációk sorozatos előfordulása esetén, mint ahogy a korábbiakban már említésre került, a kiszervező cég alacsony valószínűséggel hosszabbítja meg a megkötött szerződést annak lejáratá esetén. Ebben az esetben vagy újabb szolgáltatót keres annak reményében, hogy jobb minőségű szolgáltatáshoz jut, vagy visszaveszi házon belülre az adott funkció ellátását.

A negatív tapasztalatok elsődleges oka a nem kellő hatékonyságú szűrés. A válaszokból az derül ki, hogy akár egyetlen kölcsönzött munkavállaló problémás viselkedése is alapvetően megváltoztathatja az eljárás mód megítélését: „*Az idő szorítása miatt néha kevésbé jó/alkalmas jelöltet is felvesznek*”, „*2010-ben a szellemi kölcsönzésbe nem küldtek jó jelöltet. Logisztikai terület, nyelvek, felsőfokú cégvezetés. Ez nem ment a 2 cégnek*”, „*a munkaerő nem mindig megfelelő*”, „*néha nem megfelelő személyeket kölcsönöztek, egy másik pedig csak egy főt küldött*”, „*tört, zúzott egy kölcsönzött*”. A kiválasztáshoz kapcsolódó probléma, hogy esetenként, főleg speciális szakképzettséget igénylő munkakörökben nem sikerül egyetlen munkavállalót sem kölcsönözni, noha a szolgáltató a kapcsolat kezdetén erre tett ígéretet. A szolgáltatók megítélését jelentős mértékben rontja, ha nem tartják be a munkaügyi jogszabályokat, ha nem képesek az elvárt mértékű önálló munkavégzésre, ha nem kommunikálnak kellő intenzitással a megbízóval és a kölcsönzöttekkel, illetve ha túl sok adminisztratív teendőt hárítanak a megbízóra.

A kölcsönzés gyakorlatához kapcsolódó negatív tapasztalat gyakran nem a szolgáltatók tevékenységének következménye, hanem a tevékenység jellegéből eredeztethető: „*fluktuáció a kölcsönzött létszámban, mivel gyorsak a folyamatok és a munkaerő igény jellemzően nagyon rövid határidejű, több a hibalehetőség*”, „*a dolgozók nem becsülik meg a munkahelyet*”, „*a kölcsönzött munkavállalók nem érezték magukat »saját« dolgozónak*”. Az egyik válaszadó ehhez kapcsolódva a kölcsönzött munkaerő alaposabb felkészítését javasolja, amelynek keretében az érintettek megismerkednek a munkaerő-kölcsönzés folyamatával, jelentőségével és szerepével.

### *A munkaerő-közvetítéssel szemben felmerülő minőségi kritériumok*

A következőkben áttekintjük azokat a szempontokat, melyek a tanácsadó cégek alkalmazása mellett és ellene szólnak, és amelyek a szolgáltatás minőségi kritériumaiként fogalmazódnak meg a kiszervező vállalkozásokban.

### *Időtényező*

A megfelelő szakember megtalálására igénybe vett idő mértékét sok tényező befolyásolja, többek közt a munkaerő-piaci helyzet, mekkora a munkaerő-kínálat, a megbízó cég mekkora juttatást tud biztosítani, illetve melyek konkrétan a pályázóval szembeni elvárások. Egy népszerű pozícióra beérkező nagy mennyiségű jelentkezés feldolgozása egy-két hetet is igénybe vehet. Ezenkívül a személyes interjúk és a kiválasztási folyamat további lépései is rengeteg időt igényelnek. Egy vállalat esetében a folyamat elhúzódásában természetesen az is szerepet játszik, hogy a HR-szakembernek számos más, esetleg határidős feladata is lehet a kiválasztáson kívül. Ha a megbízó vállalatnak az adott szakember belépésére rövid időn belül van szüksége, érdemes egy tanácsadó cég szolgáltatásait igénybe venni. Egy munkaerő-közvetítő akár egy hét alatt is képes bemutatni három-négy ígéretes jelentkezőt, akik megfelelnek a pozíció elvárásainak.

A fent említett példa ellenkezője is előfordulhat, amikor a megbízó vállalat egy olyan különleges pozícióra keres munkatársat, amelyre egyetlen megfelelő szakember sem jelentkezik. Ebben az esetben azért érdemes külső szolgáltatást igénybe venni, mert a tanácsadók a széles munkaerő-piaci ismeretek mellett megfelelő kapcsolatokkal is rendelkeznek.

### *Minőség*

A gyorsaság és minőség közti arányosságot vizsgálva kijelenthetjük, hogy a gyorsaság egyetlen esetben sem mehet a minőség rovására. Egy sikertelen kiválasztási folyamat után döbbennek rá igazán a HR-esek, hogy valójában a „kudarc” mennyi felesleges befektetett munkával, többletkiadással járt. Egy jól működő szolgáltatótól elvárható, hogy tanácsadói ne csak a szakmai szempontból megfelelő jelöltet továbbítsák a megbízó felé, hanem figyeljenek oda arra is, hogy az új kolléga mennyire illik bele a szervezeti kultúrába. A legtöbb esetben a szolgáltató cégek az általuk kiközvetített jelöltekre garanciát vállalnak, vagyis, ha kiderül, hogy mégsem ő az ideális munkatárs, a tanácsadó újabb jelöltet mutat be, ráadásul díjtalanul. A minőségi szempont akkor teljesül a leginkább, ha a megbízó vállalat és a munkavállaló elképzelései hosszú távon megegyeznek (Nagy, 2009).

### *Költségtényező*

A legfőbb ok, amiért érdemes fontolóra venni egy tanácsadó cég szolgáltatásainak igénybevetését, az a költség. A vállalatok többsége még mindig azért idegenkedik toborzó cégek alkalmazásától, mert úgy gondolják, az ilyen szolgáltatás meglehetősen drága. Érdemes azonban végiggondolni, hogy a megfelelő szakember felkutatása mennyibe kerül a vállalat számára, ha a toborzást maga végzi el. (Nagy, 2009).

Az értékelő kutatás eredményei e területen is a szakirodalommal megegyező képet mutatnak. A fő elvárás a munkaerő-közvetítési szolgáltatásokkal szemben – nem meglepő módon – a megfelelő jelölt(ek) sikeres közvetítéséhez kapcsolódik. A kölcsönzéshez hasonlóan e területen is meghatározó a gyorsaság és a rugalmasság követelménye. Az ideális jelöltek közvetítése a válaszadók szerint egyfelől a nagyszámú jelölt biztosításával és/vagy kellő alaposságú szűrési eljárások alkalmazásával valósítható meg. Az önéletrajzokon túl a megbízók pozitívan értékelik a közvetítő által készített – akár idegen nyelvű – értékelést. Volt olyan válaszadó, aki az értékelést minden esetben elvárja. A válaszadók további lényeges szempontnak tartják, hogy a közvetítő alaposan ismerje a megbízó vállalkozást, legyen tisztában a cég sajátosságaival, szervezeti kultúrájával, ezáltal valóban az adott munkahely számára biztosítson jelöltet.

A kedvezőtlen megítélés a következő tapasztalatokból származik:

- Nem megfelelő jelölt(ek) közvetítése. Ez jelenthet túlságosan kevés jelöltet, illetve olyan személyek közvetítését, akik nem rendelkeznek a munkakör betöltéséhez szükséges készségekkel (például nyelvtudással). Az önéletrajzok gyakran tartalmaznak valótlán adatokat.
- Túlságosan bonyolult közvetítési folyamat.
- A közvetítő nem ad visszajelzést a jelölteknek.
- Adminisztratív hibák, például ugyanazon értékelés különböző jelöltekről, hibás e-mail cím.
- A megbízó számára konkurenciát jelentő vállalkozás preferálása a közvetítéseknél.
- Agresszív értékesítési tevékenység.

A felmerülő minőségi problémák miatt a megbízó vállalkozások között található olyan cég, ahol rendre újabb közvetítővel dolgoznak együtt. A szolgáltatók számára megfogalmazott javaslatok között szerepel az állandó és intenzívebb kapcsolattartás a munkatárssal, illetve az olyan munkatársak alkalmazása, akik szakmai tapasztalattal rendelkeznek az adott területen. Bizonyos esetekben a betöltendő álláshoz kapcsolódó bérezés részleteit nem célszerű kiadni a jelentkezők számára.

### *A kiszervezett bérszámfejtési tevékenységgel szemben felmerülő minőségi kritériumok*

A nemzetközi vizsgálatok szerint a bérszámfejtéssel összefüggő feladatok kiszervezése lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a fő tevékenységükre koncentráljanak, emellett javult a specializált szakmai ismeretekkel rendelkező személyi erőforrásokhoz való hozzáférésük. A vizsgált vállalkozásoknál a kiszervezés első számú oka nem a költségmegtakarítás, így az ezzel kapcsolatos előnyt sem határozták meg egyértelműen, szemben például Arinso 2005. évi kutatásával, melyben a kiszervezés leggyakrabban említett motíváló

tényezője a költségmegtakarítás. A megvalósult szolgáltatás minőségével kapcsolatba hozható további előnyként jelentkezik, hogy a kiszervezési folyamat rámutatott a társaság tevékenységében megfigyelhető bizonyos problémákra (Leena, 2007).

A legtöbbször kiszervezett számviteli funkció, a bérszámfejtés magában foglalja az állami támogatásokkal és befizetésekkel kapcsolatos számolásokat, valamint a bérekkel összefüggő adók és járulékok részletes kalkulációját, melyekkel számos cég egyszerűen nem hajlandó vesződni, így ezen feladatok elvégzését inkább rábízza egy, ezekben a kérdésekben jártas szolgáltatóra, vállalva az ezzel kapcsolatos többletköltségeket. Ráadásul, ha egy társaság elmulasztja befizetni az említett munkáltatói járulékokat, jelentős büntetésre számíthat, így általában e bírságok elkerülése érdekében a vállalkozások inkább kifizetik a kiszervezéssel járó költségeket. A bérszámfejtés kiszervezése lehetővé teszi a vállalatok számára azt is, hogy elkerüljék a bérszámfejtési szoftverek folyamatos frissítésével és naprakész állapotban tartásával kapcsolatos költségeket. A szolgáltató cég további irodai feladatok elvégzését is magára vállalhatja, mint például a fizetések kiosztása vagy egyéb értesítések és közlemények eljuttatása a dolgozók felé, vagyis a bérek átutalásától és borítékolásától kezdve a dolgozók nyugdíjpénztári befizetéseinek közvetlen intézéséig minden feladatot a megbízott szolgáltató végez, beleértve az ezzel kapcsolatos adminisztratív teendőket is (Kratka, 2009).

### *A kiszervezés hátrányai*

A bérszámfejtési feladatok kiszervezése bizonyos esetekben költségesebb lehet, mint a szervezeten belüli ellátása. Szintén probléma lehet, hogy a bérszámfejtéssel összefüggő adatok csak a szolgáltató cég számítógépein jelennek meg, a megbízó szervezetnél nem, így lehetetlenné válik a szervezet számára ezen adatok belső számítógépes rendszerben történő felhasználása egyéb jelentések készítésekor. Emellett nehézségeket okozhat az átállás a bérszámfejtés kiszervezett módú megvalósítására, hiszen amennyiben ez nem történik meg a naptári év végéig, a szolgáltató cég nem vállal felelősséget az év közben kapott helytelen és részleges adatokért. (Kratka, 2009)

A kiszervezés azon vezetők számára jó lehetőség, akik figyelmet fordítanak a számviteli osztály eredményességének és hatékonyságának javítására. Ez azonban sok esetben igen drága megoldás, és nem feltétlenül jár jobb eredményekkel, mintha ezeket a funkciókat házon belül látnák el. A lehető legjobb eredmény eléréséhez elengedhetetlen a számviteli osztály funkciók szerinti felosztása, és a kiszervezés hatékonyságának elemzése és felmérése minden funkcióra vonatkozóan. Ez nagy valószínűséggel azt az eredményt fogja hozni, hogy érdemes kiszervezni, viszont nem a teljes osztályt, csupán egyes funkciókat (Kratka, 2009).

A kutatás eredményei ez esetben is egybevágóak a szakirodalomban megfogalmazottakkal. A bérszámfejtés kiszervezése mellett a szakértelem a legfontosabb érv. Rendkívül fontos a gyakorta változó jogszabályok naprakész ismerete, továbbá ezek ismertetése a megbízóval. Összességében megállapítható, hogy a vizsgált humán szolgáltatások közül a bérszámfejtéshez kapcsolódtak a legkedvezőbb vélemények. A válaszadók több esetben nyilatkoztak arról, hogy a bérszámfejtéssel foglalkozó szakemberek egyértelműen az ő érdekeiket képviselik. Különösen kedvezővé teszi a szolgáltatás megítélését, ha a külsős bérszámfejtő helyben elérhető.

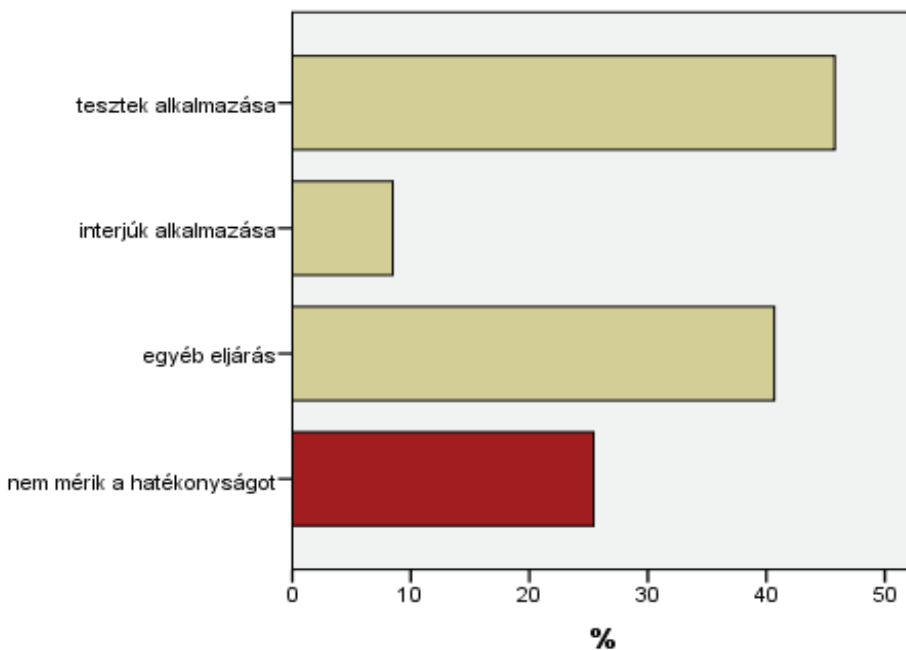
A fizikai távolság kérdése a negatívumok között is megjelenik. A válaszadók néhány esetben ezzel magyarázták az ügymenet rugalmatlanságát, az elvárt görödülékenység hiányát. További problémát jelent a nem megfelelő szoftver használata, valamint az elégtelen humánerőforrás-kapacitás. Néhány esetben az ügyfélszolgálati tevékenység hiányáról számoltak be a válaszadók.

A bérszámfejtés-outsourcing szolgáltatók számára hatékonyabb és intenzívebb kommunikációt, a szükséges funkciókkal rendelkező szoftverek használatát, továbbá a megbízás helyén (vagy legalább ahhoz közeli helyszínen) megvalósuló munkavégzést javasoltak a kutatásban részt vevő vállalkozások képviselői.

*A tréningekkel, továbbképzésekkel szemben felmerülő minőségi kritériumok*

A kutatás során a tréningek és továbbképzések témakörében megfogalmazott vélemények érvényességét részben az a tény támasztja alá, hogy a kutatásban szereplő vállalkozások ezt a szolgáltatástípust veszik igénybe a legnagyobb arányban a vizsgált humán szolgáltatások közül, másfelől pedig az, hogy a témakört illetően a válaszadók többsége rendelkezik valamilyen hatékonyság-mérési eredménnyel. A tréningeket és továbbképzéseket az esetek 74,6%-ában követte hatékonyságvizsgálat. Ez a vállalkozások 46,7%-ánál tesztek kitöltését, 8,3%-uknál interjúk felvételét jelenti. Az egyéb kategóriába kerülő eljárások (41,7%) között a legnagyobb számban a teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, illetve a munkavégzés egyéb hatékonyságvizsgálatai jelennek meg. A nyelvi képzések végén gyakran vizsgára kerül sor.

**11. sz. ábra:** Tréningek és továbbképzések hatékonyságvizsgálatának aránya



*Forrás: saját adatok*

A kapcsolódó pozitív tapasztalatok a trénerek, oktatók szakértelmére helyezik a hangsúlyt. A válaszadók fontosnak tartják a képzést bonyolító személyek naprakész tudásanyagát és a trénerek személyiségét. A tréningek esetében kedvező értékelést eredményezett, ha a résztvevőkkel egyéni szinten is foglalkoztak.

A képzéseket szervező cégekkel kapcsolatban kedvező tapasztalatok fűződnek a széles kínálathoz, amely lehetővé teszi az adott vállalkozás problémáira történő reflektálást, azaz a megfelelő képzés biztosítását. Több vállalkozó tett említést arról, hogy a magas színvonalért jelentősebb összeget is hajlandó fizetni. Az egyik válaszadó a halasztott fizetés lehetőségét értékelte pozitívként.

A negatív tapasztalatok elsősorban a képzések rugalmatlanságát hangsúlyozták: „*a képző cég nem tud megújulni*”, „*nem vállalatokra szabottak*”, „*esetenként nem személyre szabott*”, „*néha felületes, dobozott tréningek*”. A negatív értékelést megfogalmazó válaszadók részben ennek, tehát nem a konkrét helyzethez igazodó, nem az aktuális problémára reflektáló tematikának tulajdonítják a képzések alacsony hatékonyságát. Bonyodalmat okozhat a tréner, oktató és a munkatársak közötti negatív feszültség, ezt a tréner személyiségének, alacsony szaktudásának tulajdonították a válaszadók.

A jövőbeni képzésekkel kapcsolatban a válaszadók az előzetes igényfelmérés jelentőségét hangsúlyozták. A szolgáltatást nyújtó cég kiválasztásában egyre nagyobb a referenciák szerepe. Többen úgy vélték, szerencsés, ha a szolgáltató speciális képzési programokat (is) kínál, amelyek tartalmát előzetesen kellő részletességgel ismerteti, például egy bemutatkozó kiadványban.

### Irodalomjegyzék

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- ADLER, PAUL S. (2003) Outsourcing: A Framework and the Case of Human Resource Management, University of Southern California. [http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/upload/2008/12/30/1230600016078\\_223750.pdf](http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/upload/2008/12/30/1230600016078_223750.pdf)
- A HR funkciók átfogó kihelyezésének gyakorlati megvalósítása. Humánpolitikai Szemle 2009/5.
- BABOS J. – DR. GYÜRE I. (2003). Az Európai Unió kapujában – kihívások, lehetőségek és megoldások. IME II. évfolyam 8. szám.
- BEADWELL, I.-HOLDEN, L. (1994). Developing the Human Resource, In. Beadwell and Holden (eds.): Human Resources Management: A Contemporary Perspective, Singapore, Pitman Publishing
- BECKER B. – GERHART B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Academy of Management Journal 39. <http://www.professorfontaine.com/files/TheImpactOfHRMon-OrganizationalPerformance.pdf>
- DR. BÓDAY P.(2009). A munkaerő kölcsönzés gyakorlata Magyarországon [www.ohe.hu/dokumentumok/Munkaero\\_kolcsonzes\\_20091120.pdf](http://www.ohe.hu/dokumentumok/Munkaero_kolcsonzes_20091120.pdf)
- DR. BÓDAY P. (2010). Guru-beszéd az emberierőforrás-gazdálkodás paradigmaváltásáról Munkaügyi Szemle 2010. (54. évf.) 1. sz.



- BOLDIS I. - BONCZ E. - CSANÁDI P. (2000). Az emberierőforrás-menedzsment megújulása Munkaügyi Szemle 2000. (44. évf.) 10. sz.
- DR. BÖGEL GYÖRGY (2002). A kölcsönösen előnyös kiszervezés feltételei. Híradástechnika LVII. évfolyam 2002/8.
- BRETTON, J. (2003). Human resource management: Theory and practice. New York: Palgrave Macmillan, 2003
- DÉRI T. (2009). Az atipikus munkavégzés egyre elfogadottabbá válik <http://hvg.hu/karrier/20051128tavmunka.aspx>;
- EVANS, P. (2002). The global challenge: Frameworks for international human resource management. Boston, Mass. : McGraw-Hill, cop. 2002
- DR. FENDLER J. – DR. SZUMMER CS. (2008). Kódolás és finanszírozási szolgáltatás kiszervezéssel. 2008. IME VII. évfolyam, 2. szám.
- FILIUS Á. (2008) Rutinmunka vagy tudásbázis? HR Portál 2008. október
- HINEK M. (2009). Az outsourcing – A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Doktori értekezés, PTE FEEK, Pécs.
- KARÁCSONY Z. (2009). Mikor jó az outsourcing? Haszon Magazin 2009. június
- KAROLINY M.-NÉ- POÓR J.-SPISÁK GY. (2000). Az emberi erőforrás menedzselés az üzlet szférában – Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. Vezetéstudomány, 5. szám
- KENDERES GY.- BÁNYAI K.(2002). A munkajogi és polgári jogi kérdések és ellentmondások a munkaerő-kölcsönzés szabályrendszerében; Munkaügyi Szemle 2002/7-8
- KISS GY: Az Európai Unió munkajoga; Osiris Kiadó, Budapest, 2003
- KRATKA L. (2009). Outsourcing the account department. <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/III2009/kratka.pdf>
- Kihelyezett vállalati tevékenységek. Munkaadók Lapja 2003/1.
- KOVÁCS ANDRÁS: Érvek a toborzó cégek mellet, HVG HR PLUSZ, 2009. 6. szám.
- LAKY TERÉZ: Az atipikus foglalkozásokról; <http://people.mokk.bme.hu/~kornai/laky/Cikk/atipikus.pdf>
- Látványos fejlődés a személyügyi munkában. Munkaadók Lapja 2006/5.
- LEENA E. (2007). Succesful outsourcing process. A study of outsourcing salary administration. School of Business Rauma. Satakunta University of Applied Sciences. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1247/Eerola\\_Leena.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1247/Eerola_Leena.pdf?sequence=1)
- Munkaerő-kölcsönzés. Munkaadók Lapja 2000/3.
- NAGY A. (2009). Személyzeti szolgáltatók Magyarországon. PTE FEEK, Pécs.
- NARASIMHA PARAVASTU (2007) Effect of trust and risk on IT outsourcing relationship quality and outsourcing success. Drexel University. [http://idea.library.drexel.edu/bitstream/1860/1300/1/Paravastu\\_Narasimha.pdf](http://idea.library.drexel.edu/bitstream/1860/1300/1/Paravastu_Narasimha.pdf)
- Népszerű az outsourcing. Munkaadók Lapja 2007/10.
- PARASZT I. (2009). Utánkövetés nélkül mit sem ér a tréning. [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu)
- PETER R. Embleton, Phillip C. Wright, (1998) “A practical guide to successful outsourcing”, Empowerment in Organizations, Vol. 6.
- POÓR J. (2009). Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest : Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft, 2009
- RAZZAQUE M. A. – CHANG CHEN SHENG (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 24. <http://esd.nankai.edu.cn/bbs/upload/Outsourcing%20of%20logistics%20functions,%20a%20literature%20survey.pdf>



- SÁNDOR A. (2007). A HR jövője - Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái Humán-politikai Szemle 2007. (18. évf.) 6. sz.
- SZABÓ K. (1998). Kihelyezési hullám. Közgazdasági Szemle XLV. évfolyam, 1998. február.
- SZEMES L. - VILÁGI R. (2007). Személyügyi feladatok rendszere. PTE BTK FEEFI, Pécs.
- Szervezetfejlesztés tréninggel. A Munkaadó Lapja, 2001. VII. évfolyam 2. szám
- SZILÁGYI K. (2009). Szigorodnak a munkaerő-kölcsönzés szabályai; <http://www.hrportal.hu/hr/szigorodnak-a-munkaero-kolcsonzes-szabalyai-20090226.html>
- SZILÁGYI K. (2008). Átszabja a munkaerő-kölcsönzést a válság; <http://www.hrportal.hu/hr/atszabja-a-munkaero-kolcsonzest-a-valsag-20081117.html>
- TANÁCS Z. (2002). A sikeres outsourcing alapja: a kiszervezési döntések megfelelő előkészítése. IME 2002. I. évfolyam 4. szám.
- Tevékenységek kihelyezése. Munkaadók Lapja 2000/11.
- TURCSÁNYI K. (2003). Outsourcing itthon és külföldön – divat vagy szükségszerűség?
- ÚJHELYI M. (2002). Az emberi-erőforrásfejlesztés gyakorlata és a szervezetfejlesztés. *Competitio* 2002./9
- Gyorsan felfutott a munkaerő-kölcsönzés Európában; HR Portál <http://www.hrportal.hu/hr/gyorsan-felfutott-a-munkaero-kolcsonzes-europaban-20080416.html>
- Munkaerő-kölcsönzés felé terel a válság; HR Portál <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=75600>
- Rise in HR outsourcing, from a low base, offers opportunity for more strategic HR role (2009) [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)
- Outsourcing Magyarországon – Az erőforrás kihelyezés jellegzetességei és várható trendjei 2005-2008. BME GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék (ITM), az Információs Társadalom és Trendkutató Központ (ITTK) és a Mansoon Outsourcing Zrt. közös kutatása

# EVALUATION RESEARCH ON OUTSOURCING HUMAN RESOURCES ACTIVITIES

## Research final report excerpt

D. MOLNÁR – É. VOJTEK – V. BORDA – K. SZENDRŐ – G. JUHÁSZ

Human Exchange Social and Economic Resources Research Institute

### Summary

During the past years outsourcing human resource services has become a popular tendency among enterprises and ventures in Hungary too. This alternative, which can hardly be considered new in international economic life at all, makes it possible for organizations to invest their human resources and energies in such areas that can experience and result in growth.

On behalf of PannonJob Human Services and Consulting Ltd. an evaluation research including 120 organizations was conducted by the Human Exchange Human Resource Development and Consulting Foundation on outsourcing HR activities. The study of the research results can give insights and assistance in comprehending the demands related to human resource services present among Hungarian organizations, as well as in creating service development conceptions.

### Summary of the results

The organizations participating in the research range on a relatively wide scale regarding their size, profit and the type of activities. At the time of the study the total number of people employed by the companies in the sample was 34,748.

The demand for external human services was the most common (50.4%) in the case of in-house and further trainings. Among the required services the frequency of the occurrence of mediating and leasing labour forces proved to be very close to each other, the former scoring 39.7 % while the latter resulted in 38.8%. Organization development (18.2%) and outsourcing of payroll activities (28.9%) also represent values of relatively higher significance.

#### *Plans concerning headcount changes*

Among the organizations examined 30.3% scheduled headcount enlargement covering at least 5% of the total number of their employees in the near future. The average number of staff to be employed by the enterprises of the sample is 56 and the realization of the scheduled projects may exceed an average of 7.5 months. Obviously, the types of positions to be filled primarily depend on the profile of the particular organization, however, the demand for customer service/call center representatives (total number of 256 positions) and the need for semi-skilled workers proved to be outstandingly high.

### *Recruiting labour forces*

Concerning the great majority of the organizations (85.1%) interviews and personal conversation play an organic role in the recruitment process. Testing is conducted at 45.5% of the enterprises, while 38.8% of them tend to make use of recommendations. Work-day admission is carried out by 15.7% and background inquiries are implemented by 14.9% of the organizations.

Enrolment of greater number of employees required for short term tasks is solved in various ways. The most common procedure is workforce leasing (32.8%) and advertising (12.3%), as well as their combination with other kinds of methods, for instance making use of human resource mediating services or local job centers.

### *Leasing and mediating human resources*

Research results show that 37.7% of the organizations in the sample employs currently leased workforce.

Slightly more than half of the companies (52.8%) take human resource mediating services. However, most of the participants utilize such services only under special circumstances, for example in case of admission to head management positions or field-specific occupations requiring rare and special skills. Faster and more efficient labour force selection practices due to prior pre-screening surveys also support the application of such services.

Participants not utilizing manpower mediating services explain their decision primarily with the price of such services. Some of the organizations in the sample pointed to the effects of the financial-economic crisis: There might be hundreds of applicants for an announcement with respect to an occupation not belonging to the shortage skill list.

### *Payroll calculation*

Outsourcing payroll activities have become an extremely popular tendency during the past years. Organization managers realised the fact that considerable labour, energy and budgetary savings can be achieved by outsourcing payroll activities to companies specialized in this field, since in this case they do not need to follow the constantly changing legal regulations.

In the researched sample 57.7% of the organizations make use of external services with respect to outsourcing payroll activities.

### *Trainings and education*

Internal trainers are employed at 27.9% of the organizations explored. The most significant factor is the number of employees: 20% of the small companies and 50.0% of the middle-sized organizations employ internal trainers, whereas in the case of large enterprises this figure is 83.3%.

*Expectations and requirements concerning human resource services*

In terms of requirements and expectations concerning human resource services the points were made very clear by the organizations in the research.

In this regard the most significant criterion proved to be the appropriate degree of professional preparedness, namely the existence of professional experience, organizational and labour knowledge. Regarding the quality of the performed work the most relevant requirement was flexibility, which was mentioned by the third of the companies irrespectively of the size of the organization.

# **CAREGIVERS OF SERIOUSLY DISABLED CHILDREN AND THEIR RELATIONSHIP ISSUES WITH THE LABOR MARKET**

JOAN BORST, PH.D.  
Associate Professor, LMSW Director

Grand Valley State University School of Social Work, USA

## **Abstract**

There are significant social, physical and emotional burdens associated with the lives of caregivers of seriously disabled children (MacDonald & Callery, 2007; Wakabayashi & Donato, 2005). Caregiving for a disabled member of the family, particularly severely disabled children is frequently provided by women and often leads to isolation from society and interferes with the caregivers' opportunities to participate in the labor market. The challenge to facilitate support services to caregivers so employment is possible is a challenge to most societies and there are few totally successful remedies. Although there is some research linking the needs of caregivers of seriously disabled children and the labor market consequences for caregivers (Lilly, Laporte, & Coyte, 2007), the United Kingdom, Australia and the United States (Cass, 2006; Gray & Edwards, 2006; Heller, Miller, & Hsieh, 1999; Lilly et al., 2007) have published research in an attempt to study this emotionally charged dilemma. This paper reviews some of the more recent literature pertaining to the challenge of offering caregivers of seriously disabled children an opportunity to participate in the labor market.

## **Introduction - Caregivers**

Caregiving is a crucial service in societies, often offered without pay, it preserves the health of disabled or aging citizens. State health systems would be unable to provide adequate coverage to the disabled without the caregiver contributions (Talley & Crews, 2007). Singer, Biegel, and Ethridge (2009) state, "Caregivers support family members who experience disabilities related to much physical and cognitive impairment that restrict normal functioning. These disabilities can first become evident at any time, ranging from birth, in the case of children born with some developmental disabilities, to advanced old age, in the case of family caregivers for relatives with dementia. In the United States and Canada, the family is now the main provider of long-term care, even for people with severe disabilities" (p. 98) As in most countries, the care of seriously disabled children most often falls to the parents or family of the child and reduces the use of institutional care for the child (Freedman & Boyer, 2000; MacDonald & Callery, 2007).

Caring for children with severe disabilities within the family has never been a social policy based on what is best for families, but based on the philosophy of "normalization" as being in the best interests of the child (Cummins, 2001). The care need of a disabled child is

an emotionally charged issue for the family and the families are often considered crucial in this endeavor. The disabled individual, often in need of services to support physical needs, social integration and emotional well-being, frequently relies on the family for meeting most of their care needs. Most societies believe that these caregiving services are best delivered by the family (Cummins, 2001). However, families have changed significantly over the past generations and it is not as common that generations of families live in the same residence. This means there are often not multiple adults to relieve each other from the constant pressure of offering care to the disabled child. Families are smaller, there more single parent families and it is often more rare for there to be a non-parental adult in the same home (Cummins, 2001). Contemporary families are supported by a smaller number of adults, fewer older children to offer assistance, and often families survive in more complex social circumstances than in the past (Cummins, 2001).

In the past, parents often outlived their seriously disabled children; this is no longer the case. Individuals living with many different kinds of disabilities are living longer and better and this means caregivers are attending to the needs of the disabled for a growing portion of their lives (Mac Donald & Callery, 2007; Talley & Crews, 2007). While much of the research shows the quality of life for family is low (Cummins, 2001), this is also acknowledged as not always the case. The stress related to caregiving is related to the seriousness of the disability (Chan & Sigafos, 2001; Cummins, 2007).

In the past, as is true today, caregivers were overwhelmingly women. However, historically women were not employed in the labor market to the same degree as today (Talley & Crews, 2007). Today, women are fully represented in the labor market but still take on the majority of the caregiving tasks and financial burden (Carmichael, Hulme, Sheppard, & Connel, 2008; Cass, 2006; Cummins, 2001; Edwards & Gray, 2009; Pavalko & Henderson, 2006; Talley & Crews, 2007; Wakabayashi & Donato, 2005). While societies have become more familiar with the nature of caregiving, they have not yet developed adequate solutions to aid with the lifespan, never-ending nature of the caregiving responsibilities for carers (MacDonald & Callery, 2009).

The nature of caregiving today is more complex as additional stresses and life experiences tax families (Chan & Sigafos, 2001; Singer, et al., 2009; Talley & Crews, 2007). In addition, broad societal issues such as contributing to and being rewarded by the labor market, are often ignored as the female informal caregivers are not accounted for in the labor statistics because their work is unpaid and they are counted as not seeking employment or wishing to remain unemployed (Cass, 2006). However, issues of how contributions to the labor market are made can not be considered outside what society considers labor contributions. Whether the caregiving labor is considered may be based on if the labor is paid or unpaid, formal or informal and other societal boundaries. It is a complex equation because caregiving is often determined within the family system and the contribution is in danger of being minimized because the care, offered every day, every hour and taxes the physical, emotional, and social strengths of the entire family, is unclaimed and frequently invisible to most (Cass, 2006).

Historically, research has given most attention to caregivers as related to the social and psychological challenges and needs for caregivers (Talley & Crews, 2007). Recently, however, attention has been focused on the more inclusive concept of quality of living issues related to caregiving. This shift has resulted in some countries, like the United States, claiming that caregiving is a public health concern.

### **Consequences of caregiving**

Individuals involved in the care of seriously disabled children are at risk of experiencing health problems (Talley & Crews, 2007). In addition, there is strong evidence that the work of caring for an ill or disabled family member has a substantial impact on health and well-being (MacDonald & Callery, 2007; Singer, et al., 2009). For example, Pavalko and Woodbury (2003) cite research that demonstrate caregivers consistently experience higher rates of depression than non-caregivers, although add that there is some question of whether this effect is due to the care work itself or the impact of having an ill or disabled family member. Studies examining the complex effects of care work on physical, emotional and social health of caregivers found that caregivers have more disease symptoms, physical limitations, and chronic conditions and poorer immune function.

In some situations, seriously disabled children who move into institutions from living at home often do so not because of a significant change in their health status, but because of the increasingly poor health of the caregivers (MacDonald & Callery, 2007; Talley & Crew, 2007). Some forms of physical stress for caregivers are suggested to be more detrimental to health than forms of psychological stress. Caregivers report not getting enough sleep, not participating in exercise, eating regular and nutritious meals and failing to seek medical attention for themselves resulting in clinical depression, isolation from social activities, and high stress and low quality of life (Cummins, 2001; MacDonald & Callery, 2007; Talley & Crews, 2007). If the caregiver is depressed, exhausted and lacks resilience, they may not leave their home and miss out on the social interactions causing a significant decrease in the quality of life (Talley & Crews, 2007).

These facts indicate that caregivers require supportive services for their caregiving tasks, but also supportive services to find quality of life and balance in their lives (Talley & Crews, 2007). Research suggests that if the caregiver is healthy, the person being cared for will experience much better care (Talley & Crews, 2007). Parents who are younger may experience a significant protective factor in the caregiving to a young child, despite the stresses and adjustments experienced to the family. However, in most countries, people are living longer, including those who are living with chronic illnesses and disabilities. As the seriously disabled child ages, the entire family system ages and this may call for additional forms of caregiving support services to meet the challenges of the aging family (Talley & Crews, 2007).

Cummins (2001), in a study on caregiver stress and quality of life reviews research based on 17 studies and finds that all but one of the studies discovered higher levels of stress or distress leaving little doubt that the care of seriously disabled individuals leads to low levels of subjective well-being for the family. The quality of life, or satisfaction with life as a whole, measured at a severely diminished level (Cummins, 2001). Cummins states the challenge with caregiving at home for a seriously disabled child is complex because of the three competing needs; the child, the State, and the family. There is little doubt that there are significant personal and social benefits for people with disability to be cared for by a healthy, loving and supportive family. Disabled children have a generally improved lifestyle and quality of care, certainly in comparison with conditions in some, if not most institutions. There is also no doubt that the economic benefits for governments are tremendous when the health care needs of their disabled children are met through unpaid labor. Governments have saved billions of their currency through the utilization of free care



provided by families. But what is often forgotten or ignored in this equation is the cost to the families, most particularly the mother, who is most commonly the primary caregiver in such circumstances (2001).

There are, of course, many positive reasons why caregiving is socially supported and these include 1) the State's economic rewards, 2) not all families are overly stressed, and 3) there can be some significant emotional rewards derived from caregiving (Cummins, 2001). The economic rationale is a strong incentive for family care in that when the availability of family caregiving exists, the State does not have to pay the expenditures for caring for the disabled person. This approach shifts the cost of care to the family but does so with little to no attention to the individual needs of the family or their individual or collective well-being (Cummins, 2001). Cummins (2001) questions the negative results of ignoring the multiple areas of caregiver stress and suggests that when families experience unrelieved stress related to caregiving, it negatively influences the quality of family life and well-being and can damage the care provided to the disabled individual.

Family care is good because it is better for the care recipient than institutional care. Moreover, it is consistent with professionals' views on the best provision of care. Relatively few families will be so stressed by the process that they will find the task impossible. However, again, notably absent from such sentiments is concern for the impact of caregiving on the care recipient's family (Cummins, 2001). It is recognized that under some conditions, where families have an abundance of social, emotional, and material resources, the stress of caregiving can be minimized. However, the fact that very few real-life families enjoy such positive conditions, it remains overwhelmingly questionable that home care is a positive experience for the family as a whole (Cummins, 2001).

### Caregiver needs

As a result of the extra demands of caring for a child with disabilities, caregivers must rely on family support service through health and social organizations to provide assistance, education and relief, such as home care and respite to aid them with their caregiving roles (Damaini, Rosenbaum, Swinton, & Russell, 2004; Freedman & Boyer, 2000). Unlike professionals who provide similar care in institutions, parents may not receive regular breaks from care giving. As a result, parents, over time, experience health and social consequences related to care giving. Forms of relief, such as respite care, is one form of offering a short break from caregiving, and such relief is frequently cited as an unmet need by such parents (MaceDonald & Callery, 2007). States must develop a thoughtful and thorough approach to determining the services that best meet the needs of caregivers (Talley & Crews, 2007). What forms of interventions best support the health of the caregivers? Programs, services and interventions are needed that are shown to improve the life of caregivers.

Strengthening the capacity of families has become the emphasis of a number of programs designed to support the relatives and caregivers of the seriously disabled. The goals of supportive programs are to strengthen the capacity of families to care for the disabled as well as to improve the quality of life for caregivers (Heller, et al., 1999). The services offered often include;

- Respite care: Respite services can be provided in two distinct ways; formal caregiving, provided by nonprofit or for-profit agencies to give caregivers a short

break from caregiving responsibilities. Informal respite care is care provided by relatives, family or friends who are not associated with any agency or organizational body to provide short term breaks to caregivers (Chan & Sigafos, 2001; Damaini, et al. 2004).

- Counseling: Offered to individuals, groups or families, counseling offer often “stressed out” families an opportunity to deal with frustrations in an open and healthy manner. Counseling is also seen as a way to reduce potential health problems.
- Newsletters: Communication about opportunities and services as well as training and educational information can all be shared via newsletters. This service can be used to lessen isolation by giving notice to caregivers about resources offering assistance and support (Singer, et al., 2009).
- Family networking: Isolation adds to the burden of caregiving and often keeps families from sharing common problems and problem-solving techniques. Having opportunities for families to network with each other, via the internet or through face-to-face interactions, is shown to improve a sense of socialization and lessen the sense of isolation (Singer, et al., 2009)
- Training programs: Training programs offer support in many different ways and the training can teach coping strategies, behavioral management, or employment training. The most significant factors that influenced women returning to the workforce in Cass (2006) study was their participation in the labor market within the previous 5 years, their contact with a Jobs Education and Adviser, and their participation in a form of job training program.

These forms of support were shown to result in less family stress (Heller, et al., 1999) and to lead to an increase in satisfaction with services and support and fewer unmet service needs for family caregivers. When families are offering all of their time for caregiving, they are sacrificing other attention to other areas of their lives (Lilly, et al., 2007).

Lilly, et al., examined the impact of unpaid caregiving on caregivers’ labor force participation and on their hours of labor market work. They found that individuals have a series of choices when faced with caregiving decisions. First, the individual or often the family must decide whether to accept the caregiving role. This decision is influenced by many emotional factors but also includes an economic decision. Next, the working individual, if they decide to take on caregiving responsibilities, must then determine whether to remain in the labor force and how many hours per week they will devote to unpaid caregiving. The caregiver family must examine their current economic state and perhaps their multiple roles in the labor force. Most often it is the woman who must negotiate the possibility of maintaining or sacrificing her employment status. The availability of other family members who may be able to take on caregiving duties may influence this decision, but often the decision includes how much unpaid versus paid employment can continue to support the needs of the family (Lilly et al., 2007).

### **Caregivers and work**

An intensive literature review was initiated in English over the past 20 years by Lilly, Laporte, and Coyte (2007) to investigate the research that included search words such as at least one of “family caregiving,” or “informal caregiving,” or “unpaid caregiving,”

combined with at least one of “employment,” or “labor supply,” or “labor force.” The studies revealed that the most common unpaid labor includes activity such as “personal care activities such as bathing, dressing, and feeding the care recipient; assisting with toileting, taking medication, and using medical devices; preparing meals and cleaning up; cleaning the house; doing the laundry; maintaining the house; shopping for groceries; taking the care recipient to medical appointments; and helping with paying household bills and banking” (Lilly et al., 2007; Singer, et al., 2009).

These results confirmed that those most likely to be involved in caregiving and absent from the labor market included; women, those in poor health, those who were older or nearing retirement age, those more involved in caregiving duties, immediate family member of the disabled recipient of care, those with more significant caregiving responsibility such as a highly degree of recipient needs, those with young children at home, those with lower income and those with lower levels of education (Lilly, et al., 2007). The issues regarding employment are, of course, very complex and may also be influenced by the financial entitlements societies offer caregivers and the total income of the family (Lilly, et al., 2007). Lilly, et al., conclude with the following analysis, “It would seem that both caregiving and labor force participation can be maintained when caregiving responsibilities are relatively small, as they are for the majority of unpaid caregivers. But when caregiving duties become heavy, caregivers are significantly less likely than noncaregivers to be employed” (2007, 676).

### **Balancing unpaid and paid work**

There are questions regarding the reality of caregivers who attempt to attend to caregiving needs for a seriously disabled child and at the same time maintain employment; balancing unpaid and paid work. Caregiver/employed workers who must combine the two spheres of labor lead to two chief concerns. The first is whether combining paid employment and care work creates even greater strains on individuals than either of these roles on their own. Recent research has indicated that negative health effects of care work are generally reduced by other roles and that employment appears to be particularly beneficial for moderating the demands associated with care work. However, the demands of care work for ill or disabled family members remain substantial, and these demands may affect individuals, their families, and their workplaces.

### **Labor market issues**

In Australia, as in most countries, most of the caregivers are the female family and friends of the person requiring the assistance (Gray & Edwards, 2009). While the informal care for the disabled and those with long-term health problems is of enormous economic and social value, there is no denying that the provision of this care has a negative impact on the labor market because it limits the supply of carers of working age who could contribute through their paid employment (Gray & Edwards, 2009).

The limitations for caregivers to be represented in the labor market are not likely to diminish. As women are increasingly represented in the labor market, the issue of informal

caregiving will continue to be an important issue and influence the decision making of the family (Gray & Edwards, 2009; Pavalko & Henderson, 2006; Singer, et al., 2009). In the United States, Pavalko and Henderson (2006) suggest that “roughly one in five adults between the ages of 35 and 64 is providing care to an ill or disabled family member either inside or outside the home” (p. 360).

There has been little research on exactly what determines a caregiver’s inclusion into the labor market, and the research that does exist often compares the labor market opportunities of carers to those who are not involved in caregiving. Gray and Edwards (2009) examined this issue and attempt to estimate the factors associated with the labor force status of carers using data from a new survey of Australian carers. This study examined the estimated determinants of the labor force status of female carers, and included an analysis of unemployment and marginal attachment (i.e. people who want a job but are not actively looking for work or who are actively looking for work but are not available to start work) as a labor force state. The data was collected on 1002 caregivers based on the results of June 2006 of Carer Payment and/or Carer Allowance. The data was random and the results were examined based on the work of female carers in the labor market. Females were examined because the number of men carers of working age was so low (Gray & Edwards, 2009).

Gray and Edwards (2009) found that for caregivers, being involved in both paid and unpaid work could best be conceptualized as a “time allocation problem”. Caregivers were faced with the challenge of allocating their time across work, social, physical and emotional needs as well as care-giving activities. In the model used by Gray and Edwards, the results indicated that care needs can be provided in a number of ways: entirely provided informally by family members, entirely purchased in the market (formal care) or by a combination of formal and informal care”. Gray and Edwards determined that informal or formal care is determined upon the carers access to the labor market income (2009).

Furthermore, within the family context, family decisions about how economic needs were best addressed suggested that the caring is frequently accomplished by the family members with the lowest value of their alternative time use. Within the Gray & Edwards model, the value of alternative time use is the wage rate the person could earn in the market if employed and their likelihood of being able to find employment. As an alternative to the family informally providing the care, families also looked for care that could be purchased through the market and the higher the potential wage rate, the more likely that the person responsible for providing the care will purchase the needed care through the market (2009).

The results have important implications for the design of support services to caregivers, such as income support payments to carers, the market options for purchase of care, issues of respite and relief of caregiver stress, and the extent to which resources should be expended to attempt to help carers find employment (Gray & Edwards, 2009).

Carmichael and Charles (2003) used a related interpretation and noted that the time constraints of being involved in paid and unpaid labor could lead to the individual substituting unpaid caregiving work for paid work or, alternatively, the lack of financial incentive typically associated with informal caregiving may increase the incentive for the individual to undertake paid work.

Caring may also reduce the likelihood of carers being employed if employers are less willing to offer employment, or if employers offer lower wages to carers because of the potential impact of caring on their productivity in the labor market. This is a form of employment discrimination that pays a carer less because of the perceived potential

negative impact upon productivity because of the time and emotional demands of caring or because caring can have an adverse impact upon the health of carers (Gray & Edwards, 2009).

The limited Australian evidence on the impact of having caring responsibilities on labor force status supports the conclusion that having caring responsibilities reduces the probability of employment (Gray & Edwards, 2009). Interestingly, they found that the major factors that are associated with lower rates of employment for female carers are having a low level of educational attainment, poor health of the carer, providing full-time care, caring for a child with a disability and not having people outside the household to provide support (2009). Care needs of a specific family providing care differed due to the intensity of care provided such as the disabling condition and caring role; household composition and demographic characteristics; support networks; family relationships; mental and physical health; educational attainment; and financial wellbeing (Gray & Edwards, 2009; Henz, 2006; Porterfield & McBride, 1997).

Carmichael et al., considers the impact that caring responsibilities have on women's employment. The research is based on a questionnaire and in-depth interviews with informal caregivers. The results suggest that carers' employment is affected by the duration of a caring episode, financial considerations, the needs of the person they care for, carers' beliefs about the compatibility of informal care and paid work, and employers' willingness to accommodate carers' needs. Overall, the research confirms that female informal carers continue to face difficulties when they try to combine employment and care in spite of recent policy initiatives designed to help them (2008).

In addition, caring needs within a family do not remain constant. Caring status can change for a number of reasons, including the death of the person being cared for, the requirement for institutional care, or a change of primary carer. But the number of people with informal caring responsibilities will continue to increase in coming decades and this caring can often lead to a withdrawal from the labor market and in many cases a reliance on governments for income support payments (Gray & Edwards, 2009).

Gray and Edwards propose that the fact that a large number of not-employed carers of working age expressed a desire to be in paid employment suggests that supporting such carers may be worthwhile and result in higher levels of social inclusion. Given that carers cited workplace flexibility as one of the barriers to finding a job (see Gray et al., 2008), encouraging increased workplace flexibility may provide opportunities for carers to be involved in the workforce. Suitable alternative care arrangements, the other major barrier to employment cited by carers, implies that appropriate and routinely available care arrangements would also help facilitate increased employment rates. Maintaining paid employment and attachment to the workforce are particularly important given that many carers, particularly those of working age, will not remain carers all their life (2009).

### **Forms of caregiver support**

Cummins (2001) suggests there is a need to provide a balance between the advantages that caregivers provide the disabled and the emotional, physical and social costs borne by the family. MacCallion and Nickle (2005) state, "However, psychosocial interventions have the potential to alleviate these barriers and promote positive aging for persons with

developmental disabilities” (p. 245). Caregiving is an activity with financial and social costs which extend beyond private and public boundaries and it is essential to examine how these costs are shared by pooling of resources or support between carers, families, communities and within society (Cass, 2006). Attention must be spent to the support needs of the carer and the family if the care provision if the desire is to meet the needs of the disabled child, economic needs of the state and at the same time offer the caregiver balance in their lives, maintaining a good quality of life (Chan & Sigaffos, 2001).

Family support services refer to a type of menu or grouping of both formal and informal services designed and created to promote the caregivers and caregiver families by promoting the benefits of caregiving and reducing the social costs. As the child grows and the needs change, so do the needs of the family caregivers (MacDonald & Calley, 2007). The chief goal of support for family caregivers is to enhance the quality of life for the caregiver and ultimately, the child receiving care (Chan & Sigaffos, 2001; Singer, et al., 2009).

Three areas that are addressed in the literature include; 1) employer policies, 2) a variety of respite services, and 3) formal market driven support services.

### **Employer Policies**

There are many ways employers can play a role in the success of caregivers who attempt to balance paid and unpaid labor and studies show that policies such as family leave, flextime, and child care assistance are associated with better labor-market outcomes, work commitment, and other employment outcomes.

Demographic shifts mean that workers will increasingly face challenges of caring for ill or disabled family members. Workers in jobs that provide access to flexible hours, unpaid family leave, and paid sick or vacation days are more likely to remain employed and maintain work hours over a two-year period, but access to job benefits has little impact on women’s distress. Although most policies do not provide additional benefits for employed caregivers than for other workers, unpaid family leave does increase their employment retention (Pavalko & Henderson, 2006).

In respect to paid employment for carers of working age, state governments often declare objectives to encourage and enable carers to remain in work and to help those carers who are unable, or do not want to combine paid work with caring, to return to work when their caring responsibilities cease. Even though these objectives reflect government recognition that caring responsibilities can constrain employment, the less explicit goal is one of moving more carers into employment. Sometimes this is done without assessing whether this is what they or the people they care for, actually want. Carmichael, et al., suggest that although the government recognizes the role of carers more than has previously been the case, there is “disappointingly” little discussion of carers’ needs in policy formulation. Instead of receiving more incentives to move into or remain in paid employment, some carers might prefer to receive more financial support in order to either reduce their hours or take a temporary interruption from employment (2008).

Cass (2006) also investigates the risks of labor force withdrawal of carers in the Australian labor system. Cass recognizes that the vast contributions to society in caring for the seriously disabled child, is not rewarded with market wage or benefits of vacation



time, time off, sick days, or the socialization or self-esteem associated with success in market labor (2006). Once out of the labor market, even for a specific time, returning to the labor market may hold special challenges due to the inability to compete with others applying for work who have not been removed from the labor scene (Cass, 2006). Ability to find employment may depend on the applicants' skills, training, experiences, education, geographic location, and ages and number of children (Gray, Qu, Renda & deVaus, 2003).

There is relatively little about whether workplace policies indeed ease this burden, and to date, what is known has been based on small, non-representative samples or employees from a single workplace (Pavalko & Henderson, 2006). The policy issues regarding any form of caregiver support are complex. Who is eligible for support services within the labor market and under what conditions?

### **Respite Care**

Respite is not a new form of support for caregivers and serves as an invaluable service for people taking care of individuals that need constant attention (Chan & Sigafos, 2001; MacDonald & Callery, 2007). Although caregivers often act selflessly in the caring of the disabled, the work inflicts an emotional, physical and social burden. Typically, however, the initial offer of respite can be met with caregiver of family ambivalence and providers of care may be hesitant to acknowledge that they require relief time. Often, especially if the carers are parents, they may believe that the desire of respite from their child means they are bad parents. At other times, the kind of respite being offered is not necessarily designed to meet the caregiver need, but is designed to be most convenient for the State (MacDonald & Callery, 2007; Starkey & Sarli, 1989). Respite care has been acknowledged as reducing caregiver burnout and stress and providing support, enhancing coping mechanisms, improving caregiver self-esteem, and enhancing family cohesion and adaptation (Chan & Sigafos, 2001; Damaini, et al., 2004).

Providing full-time care is estimated to reduce the probability of being employed and increases the probability of not wanting to work. Importantly providing full-time care was also associated with a higher rate of wanting to work (unemployed or marginally attached). This suggests that additional regular respite care being available to carers is likely to result in a significant proportion of carers who are unemployed or marginally attached becoming employed (Gray & Edwards, 2009).

Some of the primary ways of offering respite support to caregivers of seriously disabled children are addressed by Starkey and Sarli (1989). These services include:

- **Recruitment of Providers:** Locating and encouraging individuals, families, organizations or other resources that can provide forms of respite for pay.
- **Case Management:** The maintenance of professional staff through an organization that work to facilitate supportive problem-solving for personal, family and community issues regarding the care of the seriously disabled child.
- **Family Counseling:** Provision of professional staff to meet with individuals, families or groups to empower and encourage empowerment and strength. Group counseling is particularly cost-effective and encourages mutual aid and support among caregivers and utilized when accommodations for the seriously disabled child are offered during the time spent meeting.



- Disabled Client Counseling: Provision of professional staff to develop and create educational, social and emotional support services using a variety of intervention methods. Provided within a day time treatment center, these services also provide respite to caregivers as an out-patient form of support.
- Family/Caregiver Training: Training to parent in behavior management techniques with the support of respite services.
- Case Identification (Outreach): Actively seeking parents and caregivers within the community to facilitate support services.
- Case Identification (Referral): Actively working within a network of contact and support services to assist caregivers in identifying available resources.
- Day/Evening Respite (Emergency): Services may provided with a foster or group home or within an institutional setting without an overnight stay until the emergency a response to the emergency is in place.
- Day/Evening Respite (Scheduled): Services may be provided within a foster or group home setting or within an institutional setting without an overnight stay to facilitate a planned short break for the caregiver.
- Overnight Respite (Emergency): Services may provided with a foster or group home or within an institutional setting with an overnight stay, until the emergency a response to the emergency is in place.
- Overnight Respite (Scheduled): Services may be provided within a foster or group home setting or within an institutional setting with an overnight stay to facilitate a planned short break for the caregiver.
- Home Support: A trained and employed individual who arrives at the home and offers specific health related services and training to the disabled child within the home.
- Homemaker Services: The assistance of a trained and employed individual who visits the home for predetermined hours and days within a week to assist or take on the chief responsibility of care, for instance for 3 days a week for 4 hours per day.
- Crisis Intervention: Respite care available in case of emergency along with a crisis contact and caregiver support, perhaps via telephone.
- Recreation/Socialization Activities: For-profit or non-profit organizations that offer daily outpatient respite for disabled children during the work day. The respite includes social outing and recreation activities and therapies by trained and employed personnel.

### **Buying formal services**

There is a very strong sense of moral determination associated with whether caregivers provide the care to a disabled child or if they determine to purchase formal care. Beliefs about what is the right thing to do, sense of loyalty and the intrinsic rewards of caring are very important in decisions as to whether to provide informal care or purchase formal care (Gray & Edwards, 2009). But it is no longer taken for granted that mothers and daughters should be expected to sacrifice careers and other life goals to care for relatives with disabilities, even though such sacrifices are quite common when other care arrangements are not affordable or acceptable (Singer, et al., 2009).

One significant consequence of relying solely on informal caregiving is that it may seriously affect women's economic well-being. "In the short term, caregiving may compete

with women's employment and create losses in working hours and earnings. Over time, these negative effects may accumulate and contribute to elderly women's disproportionately higher risk of living in poverty" (Wakabayashi & Donato, 2005, 467). Singer, et al., states "Family caregiving impacts employment in ways that create a need for community supports designed to reduce the number or work hours caregivers miss" (2009, 102).

In countries where there is increasing encouragement for maximum labor force participation, increasing access to formal care services is being identified as a possible option. Foster homes, group home, home services and other forms of supportive care are useful ways for caregivers to purchase the necessary services if they are able to afford them based on their participation in the labor market. States may also offer entitlements or financial compensation for portions or the whole of these forms of care through state contracts. Because those with the heaviest of caring commitments are the individuals most likely to not participate in or leave the labor market, a menu of formal services may allow for increased participation in the weekly hours of labor market work (Lilly et al., 2007).

### **Conclusion**

The labor market is influenced by two significant trends, an increase in women participating in the labor market and the aging of the workforce. Workers and employers will continue to be challenged on how to facilitate opportunities for the large population of particularly women caregivers who are within working age range to balance the responsibilities of paid and unpaid labor (Pavalko & Henderson, 2006). There are well-documented personal costs associated with providing care to disabled children and there are significant short- and long-term public costs associated with this care. "Care work increases labor turnover for employers, and the increases in psychological distress may reduce productivity among those who remain employed. Workers who leave the labor force to provide care lose immediate access to the income and benefits of their jobs, and throughout the life course, labor-force exits have a significant impact on the basis for Social Security benefits (pensions), thus increasing the risk of income insecurity in later life" (Pavalko & Henderson, 2006).

Given the potential costs of caregiving to both workers and employers, do workplace policies that provide flexibility make a difference? Is the development of a menu of respite and supportive services enhance opportunities for caregivers to join the labor market without severe emotional penalty and loss of quality living? Are formal services offering short term support services available to offer service for pay? It is crucial that the dialogue of entry, training or retention within the labor market for caregivers include options to reduce the workload they already manage and assist them in maintaining their good health to the benefit of the child, the State and for themselves.

### **References**

- BRENNAN, E. M., & BRANNAN, A. M. (2005). Participation in the paid labor force by caregivers of children with emotional and behavioral disorders. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 13(4), 237-246.

- CARMICHAEL, F., HULME, C., SHEPPARD, S. & CONNELL, G. (2008). Work-life imbalance: Informal care and paid employment in the UK. *Feminist Economics*, 14(2), 3-35.
- CASS, B. (2006). Care giving and employment: Policy recognition and pathways to labour force return. *Australian Bulletin of Labour*, 32(3), 240-256.
- CHAN, J. B., & SIGAFOOS, J. (2001). Does respite care reduce parental stress in families with developmentally disabled children? *Child & Youth Care Forum*, 5, 253-263.
- CUMMINS, R. A. (2001). The subjective well-being of people caring for a family member with a severe disability at home. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 26(1), 83-100.
- DAMAINI, G., ROSENBAUM, P., SWINTON, M., & RUSSELL, D. (2004). Frequency and determinants of formal respite service use among caregivers of children with cerebral palsy in Ontario. *CanChild Centre for Childhood Disabilities*. McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.
- FREEDMAN, R. I., & BOYER, N. C. (2000). The power to choose: Supports for families caring for individuals with developmental disabilities. *Health & Social Work*, 25(1), 59-68.
- GRAY, M., & EDWARDS, B. (2009). Determinants of the labour force status of female carers. *Australian Journal of Labour Economics*, 12(1), 5-20.
- GRAY, M., OU, L., RENDA, J., DEVAUS, D. (2003). Changes in the labour force statistics of lone and couple mothers, 1983-2002. *Australian Institution of Family Studies*, Research Paper 33, Melbourne.
- HELLER, T., MILLER, A. B., & HSIEH, K. (1999). Impact of a consumer-directed family support program on adults with developmental disabilities and their family caregivers. *Family Relations*, 48(4), 419-428.
- HENZ, U. (2006). Informal caregiving at working age: Effects of job characteristics and family configuration. *Journal of Marriage and Family*, 68, 411-429.
- LILLY, M. B., LAPORTE, A., & COYTE, P. C. (2007). Labor market work and home care's unpaid caregivers: A systematic review of labor force participation rates, predictors of labor market withdrawal and hours of work. *The Millbank Quarterly*, 85(4), 641-690.
- MACDONALD, H., & CALLERY, P. (2007). Parenting children requiring complex care: A journey through time. *Blackwell Publishing Ltd.*, 34(2), 207-213.
- MCCALLION, P., & NICKLE, T. (2008). Individuals with developmental disabilities and their caregivers. *Journal of Gerontological Social Work*, 1(50), 245-266.
- PAVALKO, E. K., & HENDERSON, K. A. (2006). Combining care work and paid work: Do workplace policies make a difference? *Research on Aging*, 28, 359-374.
- SINGER, G. H., BIEGEL, D. E., & ETHRIDGE, B. L. (2009). Toward a cross disability view of family support for caregiving families. *Journal of Family Social Work*, 12(2), 97-118.
- STARKEY, J., & SARLI, P. (1989). Respite and family support services: Responding to the need. *Child & Adolescent Social Work Journal*, 6(4), 313-326.
- TALLEY, R. C., & CREWS, J. E. (2007). Framing the public health of caregiving. *American Journal of Public Health*, 97(2), 224-228.
- WAKABAYASHI, C., & DONATO, K. M. (2005). The consequences of caregiving: Effects on women's employment and earnings. *Population Research and Policy Review*, 24, 467-488.

# SÚLYOSAN-HALMOZOTTAN FOGYATÉKOS EGYÉNEKET GONDOZÓK MUNKAVÁLLALÁSÁNAK KÉRDÉSEI

JOAN BORST, PH.D.  
egyetemi docens

Grand Valley State University School of Social Work, USA

## Összefoglaló

A szakirodalmi forrásfeldolgozás a súlyosan-halmozottan fogyatékos egyéneket gondozók életét és munkaerő-piaci esélyeit mutatja be az USA, Kanada, Ausztrália és Nagy-Britannia területén.

Az elemzés szerint a fogyatékos személyek gondozásának kérdéskörében három szereplő sokszor ellentétes érdekei rajzolódnak ki: ezek maguk a fogyatékkal élők, másodsor az állam és végül a család. Ha a fogyatékkal élők érdekét nézzük, kétségtelen, hogy számukra – az esetek többségében – jobb szerető családi körülmények között élni, mint állami ellátó intézményekben. Az otthoni nevelés, gondozás előnyösebb az államnak is, hiszen költségmegtakarítást jelent számára a „fizetés nélküli” gondozó, és így nem kell plusz kapacitást (bentlakásos férőhelyet) fenntartania. A nevelést, gondozást ellátó személy általában családtagja, rokona, esetleg közeli ismerőse az ellátásra szorulónak. Ebben a relációban azonban gyakran maga a gondozó érdekeit hagyják figyelmen kívül: egyedül marad, nem kap segítséget, ráadásul munkájáért nem részesül anyagi elismerésben, kompenzációban, illetve az általa végzett gondozás miatt keletkezett többletköltségeit sem térítik meg. Mindez ellentétben áll azzal a ténnyel, miszerint a fogyatékkal élők számára az állami egészségügyi ellátó rendszer önmagában képtelen megfelelő ellátást biztosítani a családban gondozók tevékeny részvétele, segítsége nélkül. Ez tehát azt jelenti, hogy a legtöbb esetben nem az állami ellátórendszer, hanem a család látja el hosszú távon a fogyatékosággal élőket.

A fentiek alapján rendkívül fontos lenne az állam részéről a családban élő fogyatékos személyt gondozók jólétének biztosítása, azonban munkájuk jelentőségteljességének felismerése ellenére még mindig kevés az irányelv és a stratégia helyzetük megkönnyítésére, szükségleteik figyelembevételére. Sőt, a kizárólag családban fogyatékos személy ellátásával foglalkozó egyének nincsenek számontartva a munkaerő-statisztikákban, mivel „fizetés nélküli”, „nem nyilvántartott munkatevékenységet” látnak el, így nem számítanak sem munkavállalónak, sem munkakeresőnek.

A tanulmány rávilágít arra is, hogy manapság sokkal összetettebb körülmények között történik a fogyatékosok nevelése, mint korábban. Figyelembe véve a feltételrendszer változásait elmondható, hogy a családrendszer nagymértékben megváltozott az elmúlt évtizedekben; ma már nem lakik együtt több generáció, akik segíthetnének a fogyatékos személy családban történő ellátásában, sőt, a jelenkori feltételek között sok esetben egyedülálló szülő gondoskodik a fogyatékkal élő személyről. Napjaink sajátosságai közé tartozik az is, hogy a fogyatékkal élők gyakran hosszabb ideig élnek, mint gondozóik, ami szintén prob-

lémát vet fel. Az azonban a korábbiakhoz képest sem változott, hogy az érintett családok ma is inkább elszigetelten élnek, valamint az a tény, hogy a gondozók többsége még mindig elsősorban a női nem képviselői közül kerül ki.

A munkaerő-piacot nagymértékben befolyásolja a nők növekvő számú munkavállalása és az előregedő korfából is adódó, „idősebb korú” humán erőforrás. A munkáltatók folyamatos kihívásokkal néznek szembe abból a szempontból, hogy tudnak-e munkavállalási lehetőséget biztosítani az idősebb, a családban fogyatékos személy nevelését végzőknek. (Ilyen lehetőségek kínálkozhatnak a részmunkaidős vagy az atipikus foglalkoztatásban, az alternatív munkavégzésben.) Bár ezekben az esetekben a munkaadók a gondozást végző személyeket általában alacsonyabb bérért foglalkoztatják, részben arra az okra hivatkozva, hogy számukra a gondozói tevékenység gyakran tartós kimerültséget okoz, ami a munkakörükben ellátott feladataik során esetleg alacsonyabb produktivitást eredményezhet.

A gondozó szemszögéből a munkaerő-piacra való első belépés vagy reintegráció számos korlátba ütközik. A tanulmány bemutatja, mely körülmények befolyásolják a munkába állásukat: ezek között említhető a gondozási idő hossza, a család pénzügyi helyzete, a gondozott személy szükségletei, valamint az, hogy mennyire egyeztethető össze a családban gondozás és a munkaerő-piacon vállalt munka, illetve a munkáltatók foglalkoztatási hajlandósága. Az ellátók szerint további akadály a munkahelyi rugalmasság hiánya. Számos szerző utal rá, hogy a nevelő kevésbé versenyképes azokkal a munkavállalókkal szemben, akik nem szüneteltetik munkájukat (nincsenek gyakran és tartósan táppénzen, betegszabadságon, fizetés nélküli szabadságon – egyáltalán a munkájuktól távol), ráadásul a munkáltatók hozzáállását nézve sem gyakori, hogy szívesen alkalmaznak olyan munkavállalót, akinek gondozási feladatai is vannak, miután – a vélemények szerint – ez az elfoglaltság kihathat az egyén munkahelyi teljesítményére.

A szakirodalmi áttekintés felveti annak szükségességét, hogy egyensúly alakuljon ki a gondozók által nyújtott előnyök és az általuk vállalt érzelmi, fizikai, társadalmi ráfordítások között. Míg munkahelyi keretek között a dolgozók szabadságra tudnak menni, a családban fogyatékos személy gondozását végző ezt többnyire nem teheti meg. Megoldást jelentene a más, hasonló helyzetben lévő szülőkkel való kapcsolattartás, különböző konzultációkon, tréningeken való részvétel, a család többi tagja egy időre felmenthetné a gondozót a feladatai alól. Szintén segítség lenne olyan személy kiegészítő, ideiglenes igénybevétele, aki a konzultációk, a tréningek tartása mellett, szükség esetén nappali vagy éjszakai sürgősségi ügyeletet vállalna, a családban gondozót bizonyos ideig tehermentesítve, illetve folyamatosan vagy alkalmanként meglátogatná a családokat otthonukban, esetleg krízis-intervenciót biztosítana a problémával küzdők számára. Így a családban gondozónak nem kellene a teljes napot a fogyatékos gyermeke, családtagja ellátásával töltönie, ami az elszigeteltség és kétségbeesés miatt elvesztett önbecsülésének fokozatos visszanyerése mellett segíthetne a munkába állás lehetőségének megteremtésében is.

További javaslat a gondozók terhelésének csökkentése a munkáltatók által való hozzájárulás (alternatív munkavégzési rendszerek lehetősége, rugalmas hozzáállás és belátás) révén annak érdekében, hogy a családban fogyatékos személy ellátásának problémájával küzdő munkavállalók egészségük megőrzése mellett nevelhessék, gondozhassák fogyatékos gyermeküket, rokonukat. Kutatások szerint a családban nevelők sokszor tragikus leterheltségük és gyakran kilátástalan helyzetük miatt nagyobb mértékben tapasztalnak problémákat saját egészségükben, könnyebben kapnak el betegségeket, amelyek háttérben stresszes életük és az ennek következtében legyengült immunrendszerük áll. A család-

ban gondozó egészségi állapota befolyásolja az általa biztosított ellátás minőségét. Ennek megfelelően fontos felismerni azt a tényt, hogy a családban gondozók részbeni tehermentesítése által előnyösebb helyzetbe kerülhetne az általa ellátott fogyatékkal élő személy, maga az állam és javulna a nevelők életminősége is.

**Kulcsszavak:** fogyatékkal élők, családban gondozás, munkavállalás

# KOMPENZÁCIÓ (ÉS)/VAGY INKLÚZIÓ? FOGYATÉKKAL ÉLŐ SZEMÉLYEKEL KAPCSOLATOS KÖZPOLITIKÁK ROMÁNIÁBAN

BELÉNYI EMESE-HAJNALKA<sup>1</sup> – DR. FLÓRA GÁBOR<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>kuratóriumi elnök, <sup>2</sup>egyetemi tanár

<sup>1</sup>Senzor Alapítvány, <sup>2</sup>Partiumi Keresztény Egyetem, Nagyvárad

## Összefoglaló

Románia olyan időszakban lépett be az Európai Unióba, amikor ugrásszerűen fejlődnek azok az eszközök, amelyekkel a fogyatékkal élő személyekre vonatkozó közös politikát érvényre lehet juttatni a tagországokban. Ennek ellenére az új szemléletmód meghonosodása tekintetében viszonylag lassú a váltás, nehezen alakul ki a kreatív szellemiségű, a hazai viszonyrendszerekből fakadó sajátosságokat az új koncepcionális-módszertani keretekbe hatékonyan beépíteni képes támogatási politika és gyakorlat. Tanulmányunk e helyzet kialakulásának okait vizsgálja, majd a lehetséges kiutakat, megoldási módokat próbáljuk feltérképezni.

**Kulcsszavak:** inklúzió, esélyegyenlőség, emberi jogok, fogyatékoság értelmezési modelljei, tudástranszfer

## Társadalompolitikai és elméleti háttér-vázlat

Románia ma már az Európai Unióhoz tartozik, így a fogyatékkal élő személyek támogatási politikája egy európai politika részévé vált. Ez a gazdagodás elsősorban az ún. Lisszaboni Folyamatban történik, amely a nyitott koordináció módszere révén lehetővé teszi az ágazati politikák – elsősorban a foglalkoztatási, a szociális és az oktatási politikák – összehangolását (Halász 2004). A Madridi Nyilatkozat, melyet 2002-ben az Európai Fogyatékoságügyi Kongresszuson fogadtak el, leszögezi:

*„A fogyatékos emberek részére hozzáférhetővé kell tenni a mindennapi egészségügyi, oktatási, szakképzési és szociális szolgáltatásokat és minden olyan lehetőséget, amely a nem fogyatékos emberek rendelkezésére áll. A fogyatékoság és a fogyatékos emberek befogadói alapú szemléletének megvalósításához több szinten kell megváltoztatni a jelenlegi gyakorlatot. Először is biztosítani kell a fogyatékosok számára rendelkezésre álló szolgáltatások koordinálását a különböző szektorokon belül és azok között egyaránt. A különböző fogyatékos csoportok hozzáférési szükségleteit bármely tevékenység esetében már a tervezés folyamata során figyelembe kell venni, nem pedig utólag kell rájuk gondolni, amikor a tervezés már lezárult. A fogyatékos emberek és családjaik szükségletei eltérőek, ezért fontos*



*olyan átfogó megoldások tervezése, amelyek figyelembe veszik mind az egész embert, mind életének különböző aspektusait.*<sup>1</sup>

Az európai tudástranszfer szükségességét e területen véleményünk szerint egy háromszoros paradigmaváltás indokolja:

*a. A fogyatékossgal kapcsolatos szemléletmód terén: fokozatos áttérés következik be a fogyatékossgal orvosi értelmezési modelljéről a fogyatékossgal társadalmi modelljére.*

Ez az átmenet szükségszerűen messzemenő következményeket von maga után mind a fogyatékos személyekkel kapcsolatos közpolitikák, mind a velük kapcsolatos speciális nevelési gyakorlatok terén, ugyanis a két modell között alapvető a különbség.

Az orvosi modell a fogyatékossgal elsősorban az egyén biológiai-egészségbeli hiányaként fogja fel, ún. csökkentértékűségként, amelyet különféle gyógymódok, technikai segédeszközök bevetésével tart részlegesen kompenzálhatónak. Mindenekelőtt a fogyatékos egyéntől vár alkalmazkodást a meglévő társadalmi feltételekhez, s ehhez kínál kompenzáló jellegű segítséget. Főként az egészség-betegség, csökkent munkaképesség, rehabilitáció, reintegráció fogalmaiban gondolkodik. Ezzel szemben a társadalmi modell a fogyatékossgal a fogyatékos személy sajátos szükségletei és a társadalom szükséglet-kielégítő szolgáltatásai közötti meg nem felelésként definiálja (Oliver 1996 in: Davies 2008, p. 43). Elsősorban a társadalomtól vár alkalmazkodást a fogyatékos személy sajátos szükségleteihez, az egyén teljes mértékű társadalmi érvényesülése érdekében. Kulcsfogalmak: inklúzió, integráció, adaptáció, non-diszkrimináció, egyenlő esélyek, sajátos szükségletek, sajátos nevelési igények.

*b. A szociológia társadalmi szerepe, funkciói és vizsgálódási módja terén: a kognitív funkciókat abszolutizáló koncepció helyett a társadalmi változás elősegítését felvállaló felfogások kerülnek előtérbe.*

A hagyományos, klasszikus szemléletmóddal szemben – amely mindenekelőtt a társadalomkutatás kognitív funkcióira koncentrál, programatikusan értéksemlegességre törekszik, a fennálló társadalmi struktúrákat adottságként felfogó, implicit módon a status quo-t támogató, a társadalmi-politikai gyakorlathoz a tudós távolságtartásával viszonyuló kutatói attitűdöket favorizálja – mindinkább teret nyer az a felfogás, amely a szociológia kognitív funkcióját a társadalmi lét optimalizálásának szolgálatába állítja. Egyrészt napjaink értékválságára adott társadalomtudományi válaszként, másrészt az emberi jogok, az esélyegyenlőség problematikájának politikai ideológiában és gyakorlatban való felértékelődésének mintegy szociológiai lecsapódásaként elterjedt és egyre fontosabbá válnak az emberjogi megalapozottságú, normatív jellegű megközelítésmódok, amelyeket a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok sorsának javítása iránti elkötelezettség jellemez. (International Sociologists Without Borders 2008)

---

1 Madridi Nyilatkozat: a befogadó társadalom alapja a diszkrimináció-mentességgel párosuló pozitív cselekvés, 2002, Madrid. IN: Flóra Gábor – Belényi Emese: A társadalmi inklúzió szociológiája. Partium Kiadó, Nagyvárad, 2009, p.123

*c. A fogyatékossgal kapcsolatos politikák terén: a fogyatékos személyek marginalizált helyzetének kompenzálása, enyhítése helyett az egyenértékűséget, esélyegyenlőséget, a teljes körű társadalmi érvényesülést elősegítő politikai felfogás és gyakorlat válik dominánssá.*

A fogyatékossgal élőkre vonatkozó európai politikában 1996-ban történt jelentős átörés. (European Commission, 1996) Ekkor fogalmazták meg először az egyenlő esélyek biztosításának alapelvét, mint centrális célkitűzést. E tekintetben fontos előrelépés volt az Európai Unióról szóló szerződés módosítása, amely a szociálpolitikát és foglalkoztatáspolitikát európai közösségi politika szintjére emelte. 2000-ben az Európai Bizottság elfogadta az „Akadálymentes Európáról” szóló jelentést (European Commission 2000), ugyanebben az évben az Európai Unió Tanácsa kiadott egy, a tagállamok számára kötelező direktívát a fogyatékkal élők esélyegyenlőségének biztosítására. Az erre vonatkozó, 2000-ben elfogadott cselekvési terv 2010-ig fogalmazza meg ezen a területen a feladatokat (Council of the European Union 2003).

Az egyenlő esélyek biztosításának követelménye az európai unió dokumentumokban szervesen kapcsolódik a társadalmi exklúzió leküzdésének, a lehető legmagasabb szintű inklúzió elérésének alapelvéhez. Az egyenlő esélyek biztosításához az inklúzió megvalósulásán keresztül vezet az út. Az Európa Tanács 1998. évi (1355) ajánlása a társadalmi életből való kizárás multidimenzionális- és folyamat-jellegét emeli ki, amely „magába foglalja a társadalmi, gazdasági, politikai és kulturális életben való részvétel nem megfelelő szintjét, egyenlőtlenségeit, vagy teljes hiányát. Az exklúzió a társadalmi elszigetelődéstől a társadalomból való teljes kizárásig terjedhet” (Council of Europe 1998). Az inklúzió fogalma (amelynek mindmáig hiába keresték a teljes mértékben kielégítő magyar megfelelőjét) a kirekesztéstől való mentességet kifejező pozitív fogalom (Ferge 2002).

### **Társadalomtörténeti előzmények**

A mai Románia területén a XIX. századtól kezdve születtek kezdeményezések arra nézve, hogy a társadalmi problémák megoldására, így a fogyatékos személyek helyzetének javítására is, valamilyen szervezett védelmi rendszert hozzanak létre. Kezdetekben az egyházi felelősségvállalás volt jellemző, több egyházi irányítású intézetet említenek a feljegyzések, már az 1300-as évekből vannak dokumentumok, melyek főként a gyerekekről gondoskodó intézmények létéről számolnak be.

A szociális gondoskodás egészen a XVI. századig egyházi berkekben működött, csak ezután jelentek meg az állami érdekeltségű intézmények, melyek főként a szegények támogatására jöttek létre, mely kategóriába a fogyatékossgal élők is valószínűleg besorolták, mivel nincs külön említés róluk. Az első szervezkedés a munkaképtelen koldusok segítéséért 1864-ben jelent meg, mely szállásukról, étkeztetésükéről, ruházódásukról és egészségügyi ellátásukról, egyszóval egzisztenciájukról gondoskodott. A két világháború közötti időszakban a szociális intézetek száma megsokasodott, a gazdasági depriváció, a háború okozta hajléktalanság, az árvák, sebesültek számának növekedése elengedhetetlenül maga után vonta a társadalom felelősségvállalásának fokozottabb szükségességét. (Florin Paşa, Luminița Mihaela Paşa 2003, p. 12)

A fogyatékkal élő személyek számára szolgáltatást nyújtó állami rendszer intézményesülésének vonatkozásában kiemelendő, hogy a két világháború között (1918-1945)

például hét romániai városban zajlott siketoktatás, ezek: Temesvár (1885), Arad (1885), Kolozsvár (1888), Cernăuți (1908), Bukarest (lányiskola – 1921 és fiúiskola – 1927), Jászvásár (1931) és Focșani (az első siketiskola áthelyezése révén Bukarestből). Az említett iskolák a két világháború között, az 1924-ben megjelent oktatási törvény alapján működtek, amely szabályozta a fogyatékos gyermekek tanításának kérdését is. Az oktatás ingyenes volt a hétéves és ennél idősebb gyerekek számára. (Salloum 2006, p. 37-38)

A két világháború közötti időszakban lendületet vettek a kezdeményezések: rendelet született a speciális oktatás megszervezésére, a civil szervezetek létrehozásának támogatására, egyetemi szintű szakemberképzés kezdődött („Prințesa Ileana”, azaz Ilona hercegnő nevet viselő szociológus, pszichológus és szociális segítő képzés), a társadalmi problémák experimentális és tudományos kutatása (a Dimitrie Gusti által vezetett szociológiai kutatóközpont) az államhatalom támogatását élvezte. (Berszán 2005)

A II. világháború utáni korszakban, a kommunista hatalom időszakában három szakaszt különíthetünk el:

1. *Az első szakaszban (1950-1970) számos szervezési és rehabilitációs fejlődésről beszélhetünk. A legfontosabb előrelépések: a hivatali hálózat továbbfejlődése és differenciálódása (siket iskolák és óvodák), kutatási eszközök és módszerek tökéletesítése, fogyatékosági típusok felmérése és osztályozása, intézmények létrehozása az oktatók képzésére, speciális oktatási tervek, programok és módszerek kidolgozása. Létrejötték iskolák, óvodák siketek és nagyothallók számára Bukarestben, Săftica-n, Fălticeni-en, Craiova-n, Focșani-ban, Szatmárnémetiben, stb. Szakmai kiadványok, tankönyvek jelentek meg, didaktikai és módszertani anyagok születtek, nyitottabbá vált a szakemberek együttműködése. 1960-tól Kolozsváron beindult az egyetemi szintű gyógypedagógus képzés.*

2. *A második szakaszt viszont (1970-1989) jelentős mértékű visszaeséssel jellemezhetjük: A kommunista társadalmi-hatalmi berendezkedés első időszakára jellemző extenzív iparfejlesztéssel összefüggő jóléti koncepció már a hetvenes években stagnálásba, majd fokozódó hanyatlásba ment át, a gazdaság alacsony teljesítőképessége az életszínvonal nagymértékű romlásához vezetett. (Szűcs 2003, p.106) Ami a kérdéskörhöz való hivatalos viszonyulást illeti, a kommunista rendszerek a fogyatékoságot elsősorban adminisztratív kérdésként kezelték a nyilvántartásba vétel és a hiányosságot kompenzáló – de egyben a teljes körű társadalmi érvényesülésnek is határokat szabó – intézménybe juttatásuk érdekében. A szociológiai kutatás számára a fogyatékoságügy – országonként eltérő mértékben és módon – ideológiai tabu-témának számított.*

A szellemi fogyatékosággal élő személyek fizikailag is marginalizáltak éltek, kórházi típusú otthonokba zártan, a települések külső területén. A mozgáskorlátozottak némiképp jobb életeriényekkel indulhattak a munkavállalás területén, de ez feltételezte a városra való költözést. A védett munkahelyek révén az emberek hasznossá teheték magukat, de a beilleszkedést a szélesebb társadalmi környezetbe ez sem segítette elő.

A lakosság a kommunizmus alatt egy olyan közoktatási rendszerbe integrálódott, amely az „egységes szocialista ember” eszményét hangsúlyozta. „Negatív töltetű szavak” mint például a „szegénység”, „fogyatékoság” vagy „hátrányos helyzet”, nem léteztek a köztudatban. A hivatalos foglalkozási listákról törölték a szociális munkás, szociológus, pszichológus szakmákat. A szociális munkás képzést 1969-ben teljesen beszüntették, a gyógypedagógus, pszichológus képzés részben megszűnt a hetvenes évek végén, részben pedagógus-deffektológus képzéssé minősült át. (Berszán 2005)

A speciális iskolák finanszírozása a 3/1970. rendelet alapján történt, melynek alkalmazása során „kifogytak” az iskolai felszerelések, segédeszközök, így például a hallássérültek iskolái sem kaptak hallókészülékeket és tankönyveket. A kommunizmus utolsó évtizedében a középiskolai végzettség majdnem általános volt, mégis kevés hallássérült tanulónak sikerült bejutnia. Legtöbbjük számára a szakiskola maradt elérhető. A halló fiatalok körében elterjedt különböző foglalkozásokkal ellentétben a hallássérültek mindössze néhány szakmában (mint műbútorasztalosság és szabás-varrás) érvényesülhettek. Ez a munkamegosztás a kommunista uralom örökségének tekinthető, amely egy sajátos oktatási-szakmai mobilitási integrált rendszert épített ki. A gyakorlatban ez azt jelentette és jelenti, hogy a fogyatékkal élő személyek az esetek túlnyomó többségében nagyon alacsony oktatási szintről egy hasonlóan alacsony foglalkozási-szakmai státusba kerülhettek, igen csekély eséllyel arra, hogy magasabb foglalkoztatási szintre jussanak el. (Flora 2003, p. 247)

### **A rendszerváltás esélyei**

A kommunizmus idején hivatalosan „nem léteztek” szociális problémák, így „nem is volt szükség” szociális védelemre. A hatalom az előtte született civil kezdeményezéseket is megszüntette, minden intézményt a központosított állam irányításának rendelt alá. Az újrakezdés esélyeit rontotta, hogy az 1989-et követő időkben Románia gazdasága teljesen összeomlott, olyan mértékű gazdasági depriváltság jellemezte, hogy a lakosság kezdett visszatérni a földműveléshez, aminek következtében minimálisra csökkent az adóbefizetés, alig volt mit szétosztani (OECD, 2000).

Ilyen körülmények között a szociálpolitikai intézkedések is csak felemásak, elégtelenek lehettek, messze elmaradva a szükségletektől, de még a lehetőségektől is. A lakosság gyors elszegényedéséből fakadó negatív következményeket fokozta az a tény, hogy a posztkommunista Románia, más volt szocialista országoktól eltérően, az előző rendszertől súlyosan fejletlen szociális szolgáltató rendszert örökölt, amelyből például teljesen hiányoztak a közösségi szolgáltatások. A meglévő néhány állami intézmény (árvaházak, öregotthonok és súlyosan fogyatékosok intézetei) sem infrastrukturális, sem személyzeti szempontból nem felelt meg a követelményeknek. Bár a szociális munkás képzés a szakemberhiány enyhítésének céljából 1991-ben újraindult, a szociális szolgáltatások lassan, koherens stratégia híján és főként a szociális problémák nyomására elsősorban az újjáéledő civil szervezetek és egyházak szervezésében fejlődtek. Hiányzott azonban egy olyan állami szolgáltató rendszer, amelyre a civil társadalom szolgáltató rendszere ráépülhetne, azt hatékonyan kiegészíthetné. (Szűcs 2003, p. 108-109)

Ami a fogyatékosokhoz való viszonyulást illeti, bár 1989 után új perspektívák nyíltak, a posztkommunista átmeneti időszak említett sajátosságai e vonatkozásban sem voltak kedvezőek, nem segítettek abban, hogy a marginális helyzetű társadalmi csoportok a politikai, pedagógiai és kutatási érdeklődés fő áramába kerüljenek. A társadalmi köztudatban továbbra is jellemző bizonyos fokú érzéketlenség, közömbösség a speciális szükségletekkel rendelkező kisebbségi és hátrányos helyzetű csoportokkal szemben. 2001 októberében a Román Parlament által elsősorban az európai integrációs folyamat követelményeként elfogadott törvény megtiltja a diszkrimináció bármely formáját (ideértve a fogyatékoságon alapulót is). Az adott szociális és politikai helyzetben azonban ez a jogszabály sem tudott igazán hatékony mechanizmusként dolgozni a diszkrimináció különböző megjelenési formái ellen, melyekkel a fogyatékkal élő személyek nap mint nap együtt kell élnenek .

Egy Szatmárnémetiben 2000-ben végzett kutatásunk<sup>2</sup> során nyert eredmények szerint – amelynek részét képezte a város lakói körében megvalósított attitűdvizsgálat – a megkérdezettek fele csak véletlenszerűen találkozik siketekkel az utcán, nyilvános helyeken és csak felületes kapcsolatban van velük. Ezért nem is csodálkozhatunk, hogy nagyon sokan nehezen tudtak válaszolni arra a kérdésre, milyen különbségek vannak a halló és a siket emberek között.

**1. sz. táblázat: Milyen szempontból különböznek a siketek a halló személyektől?**

		%
1.	Nem hallanak	19
2.	Ugyanolyanok, mint a hallók	16
3.	Gondolkodásmód, a jellemvonások negatív nyomai	9
4.	Jelbeszédet használják	3
5.	Másképpen beszélnek, kommunikációs nehézségeik vannak	9
6.	Gondolkodásmód, a jellemvonások pozitív nyomai	5
7.	Hátrányos helyzet az életben és a munkában	5
8.	Nem válaszoltak	44

*Forrás: saját szerkesztés*

Észrevehetjük, hogy a siketek szociális státusával és életével kapcsolatban negatív kép alakult ki a köztudatban, ezt igazolja a nagyszámú válaszolni nem tudó, valamint azok, akik a siketeket általános fogalmakkal jellemzik („nem hallanak”). Másrészt biztatót az látni, hogy a siketség pozitív oldalait hangsúlyozók bár kisebbségi, de számottevő – és remélhetőleg egyre növekvő – számarányt képviselnek.

**2.sz. táblázat: Hogyan érezte magát, amikor siketekkel találkozott az utcán vagy más nyilvános helyen?**

		%
1.	Szánalom, sajnálat	30
2.	Szimpátia, segíteni akarás	10
3.	Szégyenérzet	3
4.	Kíváncsiság	4
5.	Csodálat	3
6.	Semleges érzések	8
7.	Nem válaszoltak	42

*Forrás: saját szerkesztés*

<sup>2</sup> Emese-Hajnalka Belényi, Factors of social exclusion and inclusion in case of deaf youth with disabled hearing. Research Support Scheme, <http://www.policy.hu/flora/praguetext1.htm>

A negatív, passzív töltetű-jelentésű válaszok a tradicionális-konzervatív szemlélet erőteljes jelenlétét tükrözik a fogyatékoság megítélésében és a fogyatékkal élő személyek iránti viszonyulásmód vonatkozásában. A már elért modernizáció ellenére a lakosság kapcsolata a mássággal és azokkal az emberekkel, akik „mások”, még mindig a régi beidegződések nyomait viseli magán, ez pedig komoly akadályt jelent a magasabb szintű társadalmi integ-ráció és a nyugati demokráciák emberjogi standardjaihoz való felzárkózásban.

A különböző hátrányos helyzetű csoportok érdekeit szem előtt tartó intézményesített tevékenységek nagyon nehéz körülmények között indultak meg. A kommunizmus alatt a fogyatékosággal foglalkozó irodák és intézmények az államhoz tartoztak, munkatársaik állami hivatalnokok voltak. Sokuknak nehéz volt egy szervezetileg és pénzügyileg új lehetőségeket és felelősséget feltételező életet kezdeni 1989 után. Az autentikus civil szervezetek létrehozása, amelyek levethetnék magukról a múlt struktúráit és mentalitását, nagyon nehéz és problematikus folyamat. A pénzügyi források elégtelenek voltak, a jogi rendszer túlszabályozó jellege, valamint a megfelelő számú szakember hiánya, akik képesek lennének egy demokratikus (vagy afelé haladó) környezetben dolgozni, további okait képezi a fejlődés lassúságának. (Flora 2003, p. 256)

Mindezek mellett és részben ezek ellenére elmondhatjuk, hogy a fogyatékos személyek helyzetének javításában jelentős változás történt a román állam hozzájárulásának, valamint a nyugati országok segítségnyújtásának köszönhetően. Lépéseket tettek a fogyatékkal élők problémáinak megoldása érdekében:

- 1990-ben megjelenik az első integrációra vonatkozó 962-es kormányhatározat, mely a fogyatékkal élő személyek társadalomba való bevonását szorgalmazza. Ugyanebben az évben a Fogyatékosügyi Államtitkárság megalapítása nagy jelentőségű lépés volt a szociális védelmi háló létrehozásában.
- 1991-ben az ország összes jelentős egyetemi központjában elkezdődik a szakemberképzés a szociológia, szociális munka, a pszichológia és a gyógypedagógia szakokon.
- A 2000 áprilisában születő 17261-es kormányrendelet intézkedik a fogyatékos gyermekeket ellátó-fejlesztő intézmények átszervezéséről, a mammutintézmények lebontásáról.
- A 2000/3634-es számú kormányrendeletben meghirdetett, az oktatás átalakítását célzó programot a sajátos oktatási igényű gyermekek integrált oktatását célzó projekt egészítette ki, melynek célja minden fogyatékos gyermek bevonása a speciális oktatásba, és ahol lehet, integráció a normál általános iskolákba.
- A 19/2002-es törvény által hivatalosan elismerik a jelnyelvet. Ugyancsak a 2002-es évtől kezdve rendeletek és törvények ismerik el és szabályozzák a jelnyelvi tolmács szakmát, valamint azokat a körülményeket, melyek lehetővé teszik képzésüket, illetve a hivatalos tolmácsengedély megszerzését.

### **Változó jogrendszer, új alapelvek –a kinyilatkoztatás és érdekérvényesítés között**

Az Európai Szociális Charta, az ENSZ Egészségügyi Világszervezetének és más nemzetközi emberjogi szervezetek dokumentumainak alapján Románia törvénybe iktatta a fo-



gyatékossággal élő személyek jogait, kötelezettségeit, valamint az esélyegyenlősítés szabályait és a fogyatékos személyek védelmére való tekintettel a diszkriminációt tiltó törvényeket. A 446/2006-os, a fogyatékos személyek támogatására és védelmére vonatkozó törvény, amelyet 2008-ban módosítottak, az akadálymentesítés és integráció lehetőségeinek alapvető kérdéseivel foglalkozik. (86/2008 Sürgősségi Kormányrendelet)

A jogszabály II. fejezete, amely a fogyatékos személyek jogait részletezi, különböző területekre tér ki. Az egészségügyi ellátáshoz való jog kimondja, hogy minden fogyatékos személynek szüksége van ingyenes fizikai és mentális egészségvédelemre. Meg kell teremteni a megfelelő feltételeket ezek elérhetősége érdekében, közlekedés, infrastruktúra, kommunikációs hálózat kiépítése által. Rehabilitációs központok létrehozása és fenntartása, gyógykezelés, sportolási lehetőségek, fejlesztési, megelőzési tervek készítése és a programok kivitelezése – mindez a közszolgáltatók kötelessége. Az oktatás területén bármilyen fokú fogyatékos személynek joga van az oktatás bármely szintjén és formájában részt venni, az esélyek egyenlősítése érdekében akár segítő pedagógust és felszerelést kérve. A lakáshoz, kultúrához, sporthoz és szabadidőhöz való jog, a közlekedés mind-mind az esélyegyenlősítést hivatott elősegíteni.

A szolgáltató rendszert, a szociális juttatásokat érintő fejlődés mellett, elvi-koncepcionális szinten is lényeges változások következtek be, illetve kezdődtek el. Ezek közé sorolható:

a. A *terminológia* részbeni megújulása, új kifejezések elterjedése és egyre gyakoribb használata (például „fogyatékkal élő személyek”, „sajátos szükségletű személyek”, „sajátos nevelési igények”).

b. Új, az európai uniós politikák életbeléptetését célzó *tematikák* megjelenése (mint akadálymentesítés, integrált oktatás, inkluzív nevelés emberi jogok, közösségi jogok).

A *fogyatékkal élő személy* meghatározása a román törvényalkotásban 1992-ben még az orvosi modellnek megfelelően arról szólt, hogy „a fogyatékos személyek azok, akik valamilyen érzékszervi, fizikai és mentális hiányosság következtében nem tudnak integrálódni teljesen vagy részlegesen, ideiglenesen vagy állandóan a szociális és szakmai életbe lehetőségeikhez mérten, ezért speciális védelmet igényelnek” (53/1992 Törvény -M.O. nr.119). Ez a megfogalmazás két vonatkozásban is diszkriminatív jellegűnek tekinthető: egyrészt, mivel a személyt magát nevezi fogyatékosnak, deficitet jelöl, a fogyatékkal élő személyben keresi a kudarc okát, másrészt részben vagy teljesen kizárja a rehabilitáció lehetőségét. Ezzel szemben a 2006-os (2008-ban módosított) törvény a fogyatékoságot már nem individuális problémának tekinti, hanem a társadalom és a fogyatékkal élő egyén kettős szerepvállalását hangsúlyozza. Eszerint a „fogyatékos személy az, akinek a fizikai, mentális vagy érzékszervi károsodás miatt hiányzik a készsége a mindennapi tevékenységek normális elvégzéséhez és védelmi intézkedéseket igényel a felépülés támogatásában, a társadalomba való integrációja és bevonása érdekében”. (448/2006. Törvény, MO. nr.1006.)

Hiányosságként említhető azonban, hogy a részben megváltozott törvényes keretben jelentkező új fogalomhasználat több esetben megreked a formai-retorikai szinten, nem hozoz lényegileg új tartalmakat. A megközelítésmódok, tényleges viszonyulásmódok jelentős részében – nyíltan vagy rejtve – még mindig a fogyatékos személy orvosi értelmezése van túlsúlyban. Mondhatni, viszonylag kevés a társadalmi szolgáltatások átalakítását felvállaló, emberjogi, normatív megalapozású és autentikusan érdekérvényesítő (advocacy) szellemiségű kutatás, politikai attitűd, pedagógiai és oktatásrendszeri reformjavaslat.



A legfontosabb teendő a jelenlegi szakaszban véleményünk szerint annak tudatosítása lenne – a politikai-jogi és szélesebb társadalmi köztudatban egyaránt –, hogy a különböző jogok érvényesítése nem csak a meglévő alkotmányi és jogi normatíváktól függ, hanem főként attól, milyen tényleges eszközök és lehetőségek állnak rendelkezésre az illető jogok gyakorlatba ültetéséhez. Azon személyek esetében, akik sajátos fizikai és érzékelési tulajdonságokkal rendelkeznek, néhány jog kinyilatkoztatása egyenesen értelmetlennek tűnik a megfelelő speciális technikai, szervezeti és pénzügyi megoldások hiányában, amelyek szükségesek a gyakorlatba ültetéshez<sup>3</sup> (Barnes et al., 1999). A lényeges kérdések, amelyeket itt fel kell tennünk, a következők:

- Milyen szintűek legyenek az említett speciális megoldások és gyakorlatok?
- Milyen eszközök állnak rendelkezésünkre vagy vehetők igénybe a standardok gyakorlati érvényesítése érdekében?

A fizikai fogyatékkal élők számára például olyan akadályok megléte, mint a lépcsők (és a speciális eszközök hiánya) ellehetetleníti őket abban, hogy nyilvános helyekre, üzletekbe bemehessenek. A hallássérültek (amennyiben nincs mód jelnyelvi tolmácsolásra) már csak a kommunikációképtelenség miatt sem tudnak élni számos, egyébként elismert, törvénybe foglalt jogukkal. A televízió által közvetített információkhoz való hozzáférés a hallássérültek számára csak speciális technikai eszközök és módszerek (feliratozás vagy jeltolmácsi fordítás) segítségével lehetséges.

A kedvező irányú folyamatok ellentmondásos jellegének érzékeltetése érdekében hadd utaljunk itt kissé részletesebben a jelnyelv, jelnyelvi oktatás, jeltolmács-képzés helyzetére. Bár Romániában európai integrációs követelményként 2002-től kezdve elismerték a jelnyelvet és beindult egy törvényalkotási, intézményesülési folyamat, az eddigi gyakorlati eredmények rendkívül szerényeknek mondhatók. Többéves jogalkotási vita és intézmények közötti kötéllhúzás eredményeként annyi dőlt el – legalábbis egyelőre –, hogy kizárólag a Hallássérültek Országos Egyesülete szervezhet jeltolmács-képző tanfolyamokat és állíthat ki oklevelet, melyet az Oktatásügyi Minisztérium hagy jóvá.

A rendelkezésünkre álló adatok szerint 2003 óta 131 személy végezte el a jeltolmács-képző tanfolyamot, ám csak 76-an szerezték meg erről a hivatalos oklevelet.<sup>4</sup> Az Országos Fogyatékosügyi Hatóság honlapján<sup>5</sup> mindössze három hivatalos jeltolmács engedéllyel rendelkező személy neve szerepel (Bukarestből, valamint Focșani és Bákó megyékből) Ugyanakkor a speciális iskolákban sem oktatják a jelnyelvet, a hallássérült tanulók semmilyen tantárgyat nem tanulnak ezen a nyelven. A pedagógusok számára sincs biztosítva a jelnyelv elsajátításának lehetősége. Bár a tanulók jelentős része – elsősorban azok, akik teljes sikerrel születtek – nyilvánvalóan képtelen jelentős haladásra a beszélt nyelv tekintetében, a romániai hallássérült-oktatás továbbra is az ún. orális módszer egyeduralmán alapul. A mindenáron beszédelsajátításra irányuló törekvés nehezíti a fogalmak elsajátítását, ami jelentősen behatárolja a tanulók által elérhető maximális oktatási eredményességi szintet is.

A jelnyelv elhanyagolása az iskolai képzés során károsan hat a nevelési környezet ott-honosságára. A tanulók jelentős része a beszélt nyelvet idegen nyelvként tanulja, miközben

3 Barnes, Colin ; Mercer, Geof and Shakespeare, Tom (1999): Exploring Disability. A Sociological Introduction. Cambridge: Polity Press

4 Ravoiu Tudor (2009): Copiii surzi au nevoie de mai mult interpreti, <http://www.citynews.ro/cluj/din-oras-10/copiii-surzi-au-nevoie-de-mai-multi-interpreti-45076/> (Letöltve, 2010 jún. 21)

5 ANPH: Interpreti de limbaj mimico-gestual, <http://www.anph.ro/interpret.php?m=informatii> (Letöltve 2010. június 20)

társaival a szünetekben, órán kívül továbbra is a jelnyelvet használja. Ez a nyelvhasználat azonban – mivel az iskolában nem támogatják, nem fejlesztik, nem igyekeznek megtölteni magasabb kulturális tartalmakkal – megreked a hétköznapi szinten, s ezáltal mintegy tartósítja a hallássérültek felnövekvő nemzedékének kulturális kisebbségi érzését, peremhelyzetét.

Egyfajta akkulturalizációs folyamat zajlik tehát, amely a magát csak a jelnyelvben otthonérző hallássérült fiatalnak esélyt sem ad a kiemelkedésre, a saját kulturális közegében történő magasabb szintű önmegvalósításra. Saját kultúrájukat csakis saját közösségükben érvényesíthetik, a halló társadalomba való befogadásukhoz ez nem nyújt fogódzót. További akadály, hogy – amint már említettük – a jeltolmács-szolgálat és a jelnyelvi segítői intézményhálózat Romániában még mindig kiépületlen.

A fent vázolt helyzet, számos más hátráltató tényező mellett (a differenciált, egyénre szabott oktatás elégtelen volta, a korai fejlesztés szinte teljes hiánya) és ezek negatív hatásait erősítve egyik fontos okát képezi annak, hogy a romániai speciális iskolák végeredményben lefelé nivelláló szerepet töltenek be, ahonnan nem vagy kivételesen vezet út a továbbtanulás felé. Mindez eleve behatárolja az iskolákból kikerülő fiatalok elhelyezkedési esélyeit is. Legtöbbjük számára csak egy-két, viszonylag kevés kommunikációt feltételező, fizikai munkára predesztináló szakma (asztalos, kárpitos, varrónő) választásának lehetősége marad.

Az iskolákból kikerülő fiatalok kedvezőtlen esélyeit fokozza a halló társadalomtól való elszigeteltségük, amely kommunikációképtelenségből, meg nem értésből és előítéletből táplálkozó láthatatlan fallal veszi őket körül. A halló társadalom továbbra is elsősorban azt hajlandó meglátni, hogy mi az, amivel kevésbé rendelkeznek a hallássérültek (hatékony orális kommunikáció képessége) és alig tudatosítja azt, ami sajátos értékük, hozzájárulásuk az emberi civilizációhoz: önálló kultúrájuk, amelynek lételeme és alapvető kifejező eszköze a jelnyelv.

Ahol egy családon belül hallássérült gyermek él és a család többi tagja halló, a szülők kommunikációs alkalmazkodásának megtagadása, illetve az erre való képtelenség negatívan hat a hallássérült gyermek sikeres elsődleges szocializálódására is. Eddigi kutatási eredményeink, valamint a segítő szakmában szerzett tapasztalataink is arra utalnak, hogy nagyon sok szülőnek pszichológiai nehézséget okoz hallássérült gyermekének elfogadása. Ennek eredményeként megsérül a szülő és gyermeke közötti kommunikációs és érzelmi kapcsolat, amelynek végzetes következményei lehetnek a gyermek személyiségére, identitástudatának alakulására.

Másrészt a speciális iskolákban tanuló gyermekek a siketek kultúrájából is ki vannak zárva. Mivel a legtöbb tanárunk halló, nagyon kevés lehetőségük van megfigyelni egy felnőtt hallássérült attitűdmodelljét, amely szükséges lenne a személyiségük fejlődéséhez. A hallássérült tanárok jelenléte azért is elengedhetetlen lenne, mert valószínűleg több empátiáról tennének tanúbizonyságot a gyermekekkel való kapcsolatukban. Saját tapasztalatból sokkal jobban tudják, hogy gyermekkori siketségnek milyen természetű pszichológiai problémákkal kell szembenéznie.

Azok a gyermekek, akik kisebbségi kultúrához tartozó családokba születnek, még több nehézséggel szembesülnek. Mivel kevés kapcsolatuk van szüleikkel és nem igazán hatékony a közöttük meglévő kommunikáció, amennyiben nincs lehetőség arra, hogy anyanyelvükön tanuljanak, megnő a kockázata annak, hogy elveszítik kultúrájukat és anyanyelvüket.

## Következtetések

A fogyatékos személyek jogállása és tényleges társadalmi helyzete tekintetében bekövetkezett pozitív változások horderejét nem szabad lebecsülnünk, a szemléletmódok és társadalmi gyakorlatok vonatkozásában azonban még korántsem beszélhetünk teljes átalakulásról. E helyzet fő okai a következőkben foglalhatók össze:

1. A fogyatékossgal foglalkozó kutatások és közpolitikák terén az alapvetően a status quo-t erősítő hagyományos szociológiai szemléletmód még mindig jelentős pozíciókkal rendelkezik.
2. Az orvosi modell, amely a beavatkozást elsősorban nem társadalmi-politikai, hanem egészségügyi-rehabilitációs feladatnak tartja, továbbra is erős befolyással bír szakmai és döntéshozói körökben.
3. A fogyatékos személyek marginális társadalmi helyzete, gyenge érdekérvényesítő képessége miatt a fogyatékossgügy nem válhat centrális kérdéssé, kevésbé jelentős társadalmi és kutatási problémaként jelenítődik meg a tudományos és politikai köz-tudatban.

A fogyatékkal élő személyekkel kapcsolatos szemléletváltás hosszasan folyamat. A kezdeti elzártság, a társadalomból való kivonás, intézetekbe zárás azt a fajta szemléletet tükrözi, mely minimális szintű elfogadó viselkedést sem hajlandó tanúsítani. Ez a közelítésmód egészen a rendszerváltásig élt, de sok vonatkozásban még mindig jellemző, főként a gazdaságilag elmaradottabb vidékeken.

A nyugati társadalmak tagjainak jelentős mértékben beépült a tudatába a fogyatékossgal kapcsolatos attitűdváltás, mely szerint a fogyatékkal élő személyek is teljes értékű tagjai a társadalomnak, állampolgárként kezelendők és valójában egyenlők vagyunk a külső fizikai megjelenésünktől, pszichikai, kulturális sajátosságainktól függetlenül. Ez a nézőpont Romániában még nem honosodott meg kielégítő módon.

Nem kell csodálkozni ezen a tétőn szakadékon, hisz míg Angliában például már a XIX. századi szegénnytörvények megjelenésével elkezdődött az állam felelősségének fokozatos kiterjesztése az állampolgárok, főként a társadalomból kiszorítottak iránt, Romániának blokkolt állapotából felocsúdvá szinte a gyökereinél kellett mindent előlről kezdenie. Anglia rendelkezésére több mint 250 év állt, míg Romániának alig húsz.

Az ENSZ – 1995-ös koppenhágai Világtalálkozóján – világosan megfogalmazta a követendő irányt: „Kötelezettségvállalás a társadalmi integráció erősítésére: olyan biztonságos és igazságos társadalom révén, amely az emberi jogok erősítésére és védelmére, diszkriminációmentességre, toleranciára, esélyegyenlőségre, szolidaritásra, biztonságra és mindenki részvételére épül, ideértve a hátrányos helyzetű és sebezhető embereket és csoportokat is.”<sup>6</sup>

## Irodalomjegyzék

BARNES, C.; MERCER, G. AND SHAKESPEARE, T. (1999) Exploring Disability. A Sociological Introduction. Cambridge: Polity Press

BELÉNYI, E.-H. (2001) Factors of social exclusion and inclusion in case of deaf youth with disabled hearing. <http://www.policy.hu/flora/praguetext1.htm> Letöltve: 2010 jún 15)

6 Berszán Lídia: Fogyatékos személyek társadalmi integrációja. Babes Bolyai Tudományegyetem, Szociológia és Szociális Munkás Képző Kar, Kolozsvár, 2007-2008 [http://5mp.eu/fajlok/huedin/tarsintegr2%5B1%5D\\_www.5mp.eu\\_rtf](http://5mp.eu/fajlok/huedin/tarsintegr2%5B1%5D_www.5mp.eu_rtf)

- BERSZÁN L. (2005): A fogyatékos személyek védelme Romániában. *Esély* 2005/5 pp. 53-79  
[http://www.esely.org/kiadvanyok/2005\\_5/berszan.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2005_5/berszan.pdf) Letöltve: 2009 jún 11)
- Blau, J., In Pursuit of Equality of Rights, Dignity for All, Deep Democracy, & Solidarities.  
<http://www.sociologistswithoutborders.org/index.html> (Letöltve, 2010 jún.21)
- Council of Europe (1998) Recommendation 1355 Fighting social exclusion and strengthening social cohesion in Europe. Reply from the Committee of Ministers adopted at the 652nd meeting of the Ministers' Deputies (15 December 1998)  
<http://assembly.coe.int/Mainf.asp?link=/Documents/WorkingDocs/Doc98/EDOC8290.htm>  
 (Letöltve: 2010 jún. 23)
- Council of the European Union (2003): Council Resolution of 5 May 2003 on equal opportunities for pupils and students with disabilities in education and training (2003/C/134/04).  
<http://www.ozida.gov.tr/raporlar/uluslararasi/ab/ABmuktesebati/2003equalopportunitiespilsandstudents.pdf> (Letöltve: 2010 jún 22)
- DAVIES, M. (ed.) (2008): *The Blackwell Companion to Social Work*. Oxford: Blackwell
- European Commission (1996) Communication of the European Commission on equality of opportunity for people with disabilities  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/socprot/disable/com406/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/socprot/disable/com406/index_en.htm) (Letöltve 2009 január 10)
- European Commission (2000): Towards a barrier-free Europe for People with Disabilities. Communication from the Commission adopted on 12 May 2000. COM(2000)284final
- FERGE ZS.(2002) Kétebességű Magyarország <http://www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=118...0> Letöltve (2010 jún 22)
- FLORA G. (2003): Improving Media Access for the Population with Disabled Hearing in Romania and Hungary. In: Sükösd Miklós - Bajomi-Lázár Péter (szerk.): *Reinventing Media: Media Policy Reform in East-Central Europe*. Budapest: CEU Press, pp. 239-258
- HALÁSZ G.(2004) A sajátos nevelési igényű gyermekek oktatása: európai politikák és hazai kihívások *Új Pedagógiai Szemle*, 2004/02 <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=2004-02-be-Halasz-Sajatos> (Letöltve, 2010 jún. 23)
- Madridi Nyilatkozat (2002): a befogadó társadalom alapja a diszkrimináció-mentességgel párosuló pozitív cselekvés, 2002, Madrid IN: Flóra Gábor – Belényi Emese (2009) *A társadalmi inklúzió szociológiája*. Nagyvárad : Partium Kiadó pp.119 -127
- Monitorul Oficial al României (Románia Hivatalos Közlönye) nr. 119 (Legea 53/1992) nr. 1006 (Legea 448/2006)
- OLIVER, M. (1996) *Understanding Disability: From Theory to Practice*. Basingstoke: Macmillan
- Ordonanța de Urgență a Guvernului României (Sürgősségi Kormányrendelet) nr. 962/1990, 1761/2000, 3634/2000, 86/2008.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000): *Labour Market and Social Policies in Romania*. Paris
- SZÚCS I.: Szociálpolitika és gyermekjólét Romániában. *Partiumi Egyetemi Szemle*, 1/2003, pp. 105-118
- PAȘA F. – PAȘA M. L.(2003): *Asistența socială în România*. Iași: Polirom
- SALLOUM M.-M. (2006): Nu vor mai exista surzi muți, vor exista doar surzi care vorbesc, Ed. Napoca Star, Cluj-Napoca

# COMPENSATION (AND)/OR INCLUSION? DISABLED-CONCERNED PUBLIC POLICIES IN ROMANIA

EMESE-HAJNALKA BELÉNYI– DR. GÁBOR FLÓRA

Partium Christian University, Romania

## Summary

Romania experienced a short period of constitutional development in the inter-war period, when social and educational services for disabled people started to develop. The communist system, based on a total disregard for legal norms, forcefully interrupted nascent institutional-legal preoccupations about human rights and the protection of rights.

After 1989 there was an almost completely new beginning and enormous work to be done. However, as the pluralistic institutional framework started to take shape, the voice of disadvantaged groups did not seem to be heard very much. The impact of the process of European integration sparked positive development in human rights protection and the development of social services aimed at improving the opportunities of persons living with disabilities. Despite such progress, European standards are integrated within internal legislation rather selectively and primarily in response to pressure from international monitoring bodies.

The country entered the European Union in a period when the possibility of implementing the common European policy concerning people living with disabilities has largely improved in the EU Member States. Yet, the pace of change towards a new outlook and political practice concerning disability and the rights of disabled persons is too slow. After a discussion of the possible causes leading to this situation, our paper is examining potential solutions and ways for improvement.

**Keywords:** inclusion, equal opportunity, human rights, interpretational models of disability, knowledge transfer

## Szakedolgozati összefoglaló

# TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS MUNKAHELYI GONDOSKODÁS A GYAKORLATBAN

JAKAB ZSUZSANNA  
egyetemi hallgató

Pécsi Tudományegyetem

### Absztrakt

A tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségvállalásán belül a családbarát munkahelyről szól. Számba veszi a munkahelyi gondoskodás pozitívumait, bemutatja a hazai gyakorlatot, a vállalati és az állami intézkedéseket, hiányosságokat, illetve a Ma-gyarországon e témában megszerezhető díjakat, címkeket, összehasonlítva a német gyakorlattal.

Egyre többször hallani a családbarát munkahely kifejezést. Sokat vitatott kérdés, melyet többnyire csak divatjelenségként tartanak számon. A családbarát munkahely létrehozása a vállalati társadalmi felelősségvállalás egy módja. ([www.sociallabel.hu](http://www.sociallabel.hu)) Legtöbbször alkalmazott definíciója a „Családbarát Munkahely Díj 2006” információs háttéranyagában található. Ez alapján a vállalat „akkor tekinthető családbarátnak, ha nem tekinti a munkavállalót feladatát gépi monotonitással végző munkaerőnek, hanem tisztában van azal, hogy ahhoz, hogy valamit „elvegyen” – teljesítményt, kreativitást, megbízhatóságot, lojalitást – neki is valamit „adnia” kell: megfelelő munkakörülményeket, bizonyos fokú rugalmasságot, megértést a családi kötelezettségekkel szemben, lehetőséget a szakmai továbbfejlődésre, különböző extra juttatásokat”. A Hewitt Inside felmérése alapján a nők szerint az a munkahely családbarát, amely a beteg gyermek ápolásához szabadságot biztosít és szülés után visszavárja dolgozóját. (Ember – Molnár 2004)

A családbarát munkahely megteremtése a vállalatoknak egyfajta verseny, ahol a cél, hogy vonzó munkaadóként mutatkozzanak, így meg tudják szerezni és meg is tudják tartani a szakképzett munkaerőt, továbbá növelik az alkalmazottak motivációját és a termelékenységet. A szakképzett munka- és vezetői erőkért folyó versenyben egyre fontosabbá válik a családbarátság jelenléte, mely hasznos a szülőknek, a társadalomnak és a nemzetgazdaságnak is. (Flüter – Hoffmann – Seyda 2006)

Ezen intézkedésekből az alkalmazott és a vállalat egyaránt profitál. Míg a vállalatnak gazdasági előnyöket hoz, a munkavállaló megkapja a lehetőséget arra, hogy magánéletét összeegyeztesse a munkájával, egyszerre legyen szülő, férj/feleség és dolgozó ember. A vállalatoknál, ahol lehetővé teszik a dolgozóknak, hogy egyensúlyt alakítsanak ki család és munka között, növekszik az eredményesség és a versenyképesség azáltal, hogy nő a bizalom a dolgozók részéről, kevesebb a stressz, a feszültség, a betegség miatti távolmaradás



és kisebb a fluktuáció. Ráadásul a családbarát intézkedések bevezetése és működtetése nem jelent feltétlenül nagy anyagi ráfordítást, inkább az akarat és szemléletmód szükséges. (Potápi 2006)

### Magyarország

Magyarország gyerekcipőben jár ezen a területen, azonban egyre több jó példát láthatunk. Véleményem szerint fontos, hogy megismerkedjenek az emberek a családbarát munkahelyek pozitívumaival. Köztudott, hogy kevés gyermek születik manapság Magyarországon, ennek egyik okaként azt látom, hogy hátrányos helyzetben vannak a fiatal szülni vágyó nők. A munkáltatók nem szívesen alkalmazzák őket, ezért inkább eltitkolják vágyukat, sőt akár le is mondanak a gyermekvállalásról a karrier érdekében, vagy a későbbi munkanélküliségtől való félelem miatt.

2001-ben egy munka- és gyermekvállalással kapcsolatos állítást<sup>1</sup> ötfokú skálán értékelték. Ekkor a megkérdezettek körülbelül háromnegyede értett egyet (jelölte a 4. vagy az 5. fokozatot) az állítással, miszerint a család az első az életében, 20% tartotta családja mellett a karrier területét is fontosnak. A megkérdezettek csupán 4-5%-a helyezte a munkáját előtérbe. (Pongrácz 2001, in Nagy – Pongrácz – Tóth 2001) Ebből is leszűrhető, hogy a magyarok alapvetően gyermek- és családcentrikusak, melynek a mai üzleti politikák nem kedveznek. A korszerű családbarát politika elősegíti a családon belüli kapcsolatok megerősítését. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

Magyarországon kevés vállalat elkötelezett a családbarát munkahely megteremtésére, nem látják a családbarát intézkedések pozitívumait, az igénybe vehető támogatások kihasználatlanok (Grosch et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007), a családbarát foglalkoztatási módszerek, szolgáltatások lassan terjednek. Több módszer is ismeretlen vagy nincs megfelelő szabályozása, illetve olyan is előfordul, mely a Munka Törvénykönyvének előírásaiba ütközik. Probléma, hogy csak a nőkre összpontosítanak ezekben a kérdésekben. Úgy gondolják, a munkahely és a család összeegyeztetésének nehézségei csak a nők életét nehezítik. Feladat lenne az apa szerep felvállalásának elősegítése, a nemi szerepek közötti különbségek elmosása. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

Magyarországon a munkavállalók 90%-a fix munkaidőben dolgozik. A munkaidőbank használata nem terjedt el, pedig nagyon sokakat, a munkavállalók 20%-át érinti az úgynevezett antiszociális munkarend, vagyis az esti, éjszakai vagy hétvégi műszak. (Borbíró et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007)

A Psyma Hungary Piac- és Közvéleménykutató Kft. felmérése alapján a magyarországi közép- és nagyvállalatok távmunkához való hozzáállása megosztott. A vállalatok 37%-a „nem, vagy csak a távoli jövőben tudja elképzelni távmunkások foglalkoztatását”, 39%-a adta azt a választ, hogy „szívesen alkalmaznának távmunkásokat, ötéves távlatban el is tudják képzelni a megvalósulást”, a válaszadók maradék 24%-a semleges a téma iránt, öt-tíz év múlva tudják elképzelni a távmunka bevezetését. (Psyma Hungary 2009) A távmunkások aránya csekély, 2-5% körül mozog. (Grosch et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007) A job sharing (munkamegosztás) vagy a sűrített munkahét szinte ismeretlen. (Borbíró et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007)

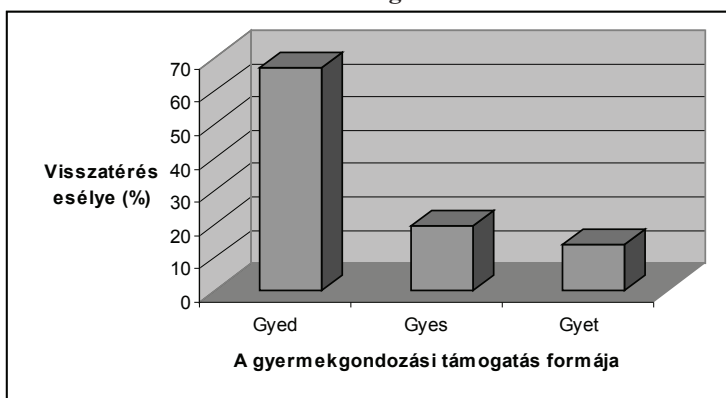
---

1 „Fontos ugyan a munka, de a nők többsége számára az otthon, a gyermekek fontosabbak.”



Magyarországon rendkívül nagy az inaktívák száma. Csak a férfiak 63%-ának, a nők 51%-ának van munkahelye. Az európai átlaghoz képest a kisgyermekes korosztály (23-34 éves nők) inaktivitása magas. A képzett nők is hamar a munkanélküliek táborában találják magukat, a gyermekvállalás után 37%-kal romlik az elhelyezkedési esélyük. A gyermekgondozás miatt a munka világától távol levőknek csak 40%-a tud visszatérni munkahelyére. A nők nagy arányban családi okokkal hivatkoznak az inaktivitásuk miéртjére (14 év feletti nők 14%-a, 25-49 év közötti nők fele). Gyakran azért sem tudnak reintegrálódni, mert a bölcsődék, óvodák nyitvatartási ideje nem illeszkedik a munkaidőhöz, illetve problémát jelent a csekély férőhely. A nők 70%-a pedig visszatérne dolgozni a gyermekgondozási szabadság lejárta után. A szabadság idejének növekedésével csökken az esély, hogy a gyermekvállaló vissza tudjon térni az előző munkahelyére. (Grosch et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007)

**1. sz. ábra: A gyermekgondozási idő hatása a korábbi munkáltatóhoz való visszatérés lehetőségére**



*Forrás: Grosch et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007*

*Az állam szerepe*

Igaz, a társadalmi felelősségvállalás főként a törvényeken túlmenő szolgáltatásokról, azokról az intézkedésekről szól, amelyek nincsenek törvény által szabályozva, azonban úgy gondolom, az állam sokban hozzájárulhat az ösztönzéshez.

Pozitív kezdeményezés a Start Plusz program bevezetése, melynek „részesei lehetnek azok, akiknek: egy éven belül lejárt/megszűnt a gyermekgondozási segély (gyes), gyermekgondozási díj (gyed), gyermeknevelési támogatás (gyet), ápolási díj folyósítása, és munkát kívánnak vállalni, illetve gyes mellett kívánnak munkát vállalni, de megszűnt a munkaviszonyuk, vagy a gyes megállapításakor sem volt munkáltatójuk. A résztvevők támogatása a gyes, gyed, gyet, ápolási díj megszűnését követően munkába állók és a gyes alatt munkát végzők személyéhez kötődő, de a munkáltatók által beváltható, kétéves időtartamú, alanyi jogon járó járulékkedvezmény, amely havonta csökkenti a munkáltatók közterheit, mivel csak a kedvezménnyel csökkentett közteher összegét kell leróniuk”. (Grosch et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007)

Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló törvény<sup>2</sup> tiltja a hátrányos megkülönböztetést, illetve a III. fejezetben külön rész szól a foglalkoztatásról.

Az 1992. évi XXII. törvény<sup>3</sup> olyan kedvezményekről rendelkezik, melyek segítik a szülőket, hogy össze tudják egyeztetni munkájukat a családdal. Előírja például, hogy a várandós, illetve a szülő anyáknak huszonnégy hét szabadságot kell adni, rendelkezik a fizetés nélküli szabadság feltételeiről, illetve a 138.§ (6) alapján „a nőnek a szoptatás első hat hónapjában naponta kétszer egy óra ezt követően a kilencedik hónap végéig egy óra munkaidő-kedvezmény jár. Ikrek esetében a munkaidő-kedvezmény az ikrek számának megfelelő mértékben jár.” A törvény az apáknak is előír kedvezményeket, ők öt munkanap munkaidő-kedvezményt vehetnek igénybe a születést követő két hónapon belül, emellett távolléti díjat is kapnak. Abban az esetben, ha a munkavállaló egy közeli hozzátartozóját hosszú távon gondoznia kell, két év fizetési szabadságot vehet ki. A Munka Törvénykönyve előírja a gyás ideje alatti támogatást iskolarendszerű vagy munkaerő-piaci képzésben való részvétel esetén. 2003-tól a gyermekgondozással kapcsolatos ellátások nincsenek nemhez kötve, illetve a gyermek egyéves kora után akár a nagyszülőnek is átadhatók. 2005-től a gyermek egyéves kora után teljes munkaidőben, a gyetben részesülők napi négy órában vállalhatnak munkát.

Igaz, hogy a távmunka terjedéséért kiegészítették a Munka Törvénykönyvét és módosították a személyi jövedelemadóról szóló törvényt 2004-ben, a törvények mégsem érték el céljukat, nem vezettek a várt eredményekhez. A Pricewaterhouse 2005-ös attitűdvizsgálatában a válaszadók 79%-a tudott arról, hogy a Munka Törvénykönyve szabályozza a távmunkát, azonban a 60%-uk nem ismerte a mikéntjét. (Borbíró et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007)

Szintén a cél érdekében jött létre a 1025/2006-os Kormányhatározat a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről. Itt jelent meg Magyarországon a társadalmilag felelős vállalkozás, azaz a social label kifejezés.<sup>4</sup>

Fontos lenne megreformálni a szabályozást, hiszen a kisgyermekes szülők hamarabb is visszatérnének a munka világába, ha ezzel nem veszítenék el az ellátások nagy részét. Például választható rövidebb idővel, intenzívebb támogatással, vagy részmunkaidős munka lehetőségével, arányosan csökkentett gyed mellett. Ösztönözhetnék a családbarát gondolkodásmód terjedését, például gyermekgondozási voucher, adómentes családi juttatások bevezetésével vagy vállalati családi napközik támogatásával. Az állam segíteni tudná az inaktív szülők számának csökkenését megfelelő számú és megfelelő nyitvatartási idővel működő bölcsődék működtetésével, ugyanis az anyák inaktivitásában szerepet játszik az, hogy amíg dolgoznának, nem tudnák kire bízni gyermeküket. A férőhelyek száma csökken, miközben az elhelyezni kívánt gyermekek száma nő. (Grosch et al 2007, in Koltai – Vucskó 2007) Egy KSH kutatás alapján a legnagyobb problémát a bölcsődék csekély férőhelye okozza, valamint nagy nehézséget okoz az is, hogy a szülők nem tudják megfizetni a gyermekellátó intézmények szolgáltatásait, illetve a beteg vagy fogyatékos gyermekek gondozása is nehézségbe ütközik. (KSH 2006)

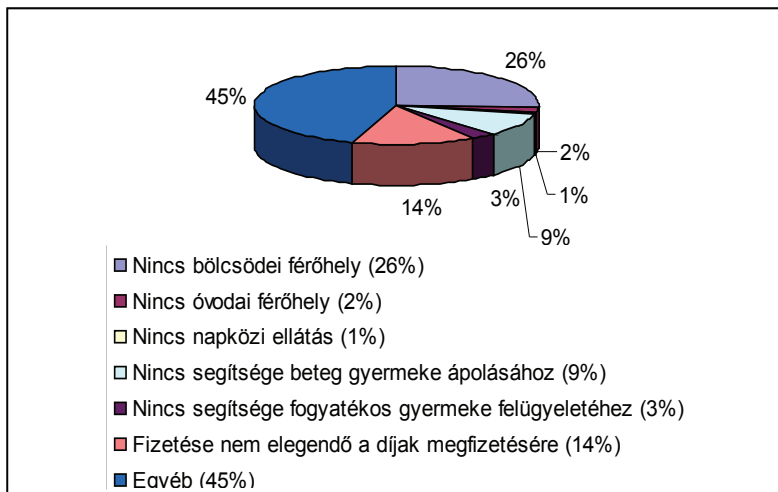
---

2 2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról

3 1992. évi XXII. Törvény a Munka Törvénykönyvéről

4 A Kormány 1025/2006. (III.23.) Korm. határozata a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről

**2. sz. ábra: Szülők részéről felmerülő problémák, melyek akadályozzák a munkavállalást**



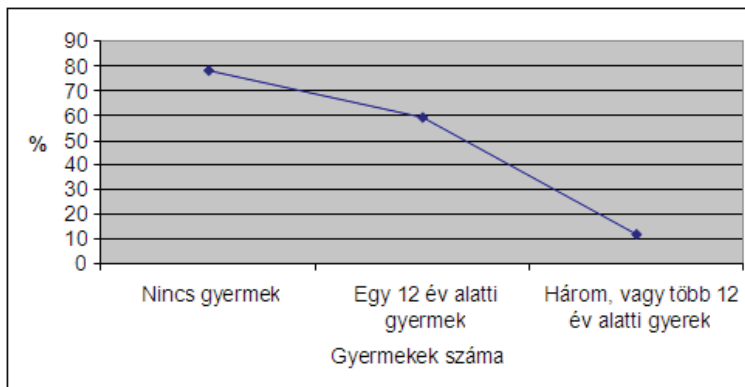
*Forrás: KSH, 2006*

*Nők munkaerő-piaci helyzete*

A legtöbb szerző a család és a munka összeegyeztethetőségének problematikáját főként a nőknek tulajdonítja. Sümegi Bernadett tanulmányában úgy fogalmazza meg, hogy a nők helyzete azért nehezebb, mint a férfiaké, mert az anya a család motorja. (Sümegi 2009)

A nők körülbelül 10%-a azért inaktív az 1990-es évek végétől, mert kisgyermek miatt otthon van. Ez a szám attól függetlenül nem változik, hogy csökkent a születések száma. Ennek oka, hogy megszűntek az állami vállalatok és sok más munkahely, illetve visszaszorult a gondoskodó állam. A nők munkavállalási esélye és szándéka arányosan csökken a gyermekeik számával. Míg a gyermektelen 20 és 49 év közötti nők 78,2%-a gazdaságilag aktív, addig az egy 12 év alatti gyermeket nevelő nőknek már csak az 59,4%-a. Rohamosan csökken a gazdasági aktivitása azoknak a nőknek, akiknek három vagy több 12 év alatti gyermeke van, mindössze 12,26%-uk dolgozik. (Borbíró 2007, in Koltai – Vucskó 2007)

3. sz. ábra: A 20-49 éves nők gazdasági aktivitása



Forrás: Borbíró 2007, in Koltai – Vucskó 2007

### *Díjak, címkék*

Ebben a fejezetben – a teljesség igénye nélkül – bemutatom a témához tartozó magyar díjakat, címkéket.

#### 1. Legjobb Munkahely Felmérés

A felmérést a Hewitt Associates végzi szerte a világon, Magyarországon 2001 óta. A munkavállalói elégedettség, a felmerülő humánpolitikai problémákra és a vállalat fejlődési lehetőségeire terjed ki. Módszere lehetővé teszi a nemzetközi összehasonlításokat. A felmérés dolgozói elkötelezettség, felsővezetői audit és HR audit kérdőívvel áll. A sorrend felállításánál leginkább a dolgozókkal kitöltött kérdőívek számítanak. A kérdéssor kiterjed a munkakörülményekre, karrierlehetőségekre, fizetésre és juttatásokra, vertikális és horizontális munkatársi kapcsolatokra, a munka és magánélet összehangolására, vállalati stratégiára és folyamatokra. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

Egy 2004-ben végzett kutatásnál 1475 megkérdezettből mindössze 81 válaszadó, a megkérdezettek 5,5%-a hallott a felmérésről, ebből 31-en tudtak olyan szervezetet mondani, amely megnyerte a legjobb munkahely címet. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

#### 2. Társadalmilag felelős vállalkozás minősítés

„A magyarországi Társadalmilag felelős vállalkozás minősítést az FKFSZ Kht.<sup>5</sup> az Esély Labor Egyesülettel és a Szinegál Független Esélyegyenlőségi Tanácsadói Hálózattal együttműködésben, az EQUAL közösségi kezdeményezések keretében, a Magyar Kormány és az Európai Szociális Alap támogatásával fejlesztette ki.” (<http://www.sociallabel.hu> 2009)

A minősítés profitorientált és nonprofit cégekkel, állami szervezetekkel és intézményekkel, valamint civil szervezetekkel foglalkozik, a társadalmi felelősség kialakításában és ellenőrzésében van szerepe. Főként a 2003. évi Esélyegyenlőségi törvényben megha-

5 Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Szolgálat Kht.

tározott csoportokat veszik figyelembe. „A Társadalmilag felelős minősítés nem díj, hanem folyamat.” A folyamat során audit segíti a vállalatokat, mellyel ellenőrizhetővé válik a fejlődés. A folyamatos javuló eredményekért a vállalatok különböző szintű minősítéseket kapnak. A következő értékeket tartják fontosnak: (<http://www.sociallabel.hu> 2009)

- „a cég nyitott legyen, ha a kezdetekkor nem is teszi, merjen és akarjon hátrányos helyzetű csoportokat foglalkoztatni”;
- „képes legyen dolgozói érdekeit, szükségleteit figyelembe venni, azokat a működést még nem veszélyeztető rugalmassággal kezelni”;
- „a cég tulajdonosai, a cégvezetők és a dolgozók tudjanak és akarjanak együttműködni a társadalmilag felelős működés kialakításában, fejlesztésében”.

### 3. Családbarát Munkahely Díj

A 2000 óta évente meghirdetésre kerülő Családbarát Munkahely Díj azzal a céllal jött létre, hogy megismertessék és népszerűsítsék azon módokat, amelyekkel lehetővé válik a munka és a család összeegyeztethetősége. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

A díj létrehozásának ötlete 1999-ben merült fel, majd nyugat-európai, ausztriai és német mintára alkotta meg a Szociális és Családügyi Minisztérium, a Magyar Agrárkamara, a Magyar Kézműves Kamara és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara 2000-ben. 2006-ban, amikor is az Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztériumot és a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztériumot egyesítették, a díj egy minisztériumhoz került, így 2007-től a Nők és Férfiak Egyenlősége Osztály foglalkozik vele. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

Ugyan a pályázati dokumentáció folyamatosan bővült, az alapvető koncepció 2004-ig nem változott. 2005-ben, az Európai Unióhoz való csatlakozást követően az esélyegyenlőséget és a munkáltatói társadalmi felelősségvállalást állították a koncepció középpontjába. Ennek ellenére a vizsgált témák és a pályázati anyag különösebb változáson továbbra sem ment keresztül. Új célok jelennek meg, de ezek eléréséhez semmilyen útmutatást nem nyújtanak. Új fogalomként szerepel a kiírásban a munkahelyi biztonság, a rendezett munkaügyi kapcsolatok, a munkavállalói jogokról való tájékoztatás, a munkavállalói juttatások és az egészségvédelem. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

A díj egyes kategória-nyertesei egy évig használhatják a Családbarát Munkahely címet. Akik valamely területen kiemelkedők, különdíjban részesülnek. A pályázat a családbarát intézkedéseket jóléti juttatásként határozza meg, melyek túlmennek az alapvető (például törvényben lefektetett) követelményeken. A pályázatot négy kategóriában írják ki minden évben, költségvetési szervek és alapítványok, kisvállalatok, közepes vállalatok és nagyvállalatok részére. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

A díj odaítélésénél hat témakört vesznek figyelembe az értékelésnél (Potápi 2006):

- Munkaidő – különböző munkaidőmodellekből való választás lehetősége;
- Képzés – a munkavállalók alkalmazkodóképességének megteremtése;
- Gyes, gyed, gyet utáni visszatérés a munka világába;
- Gyermekintézmények – megőrzésük, fenntartásuk és korszerűsítésük;
- Munkavállalói juttatások;
- Munkahelyi biztonság – munkavállalói jogok, egészségmegőrzés.

Az értékelést minden évben a kiíró szervezetek munkaadóiból, munkavállalóiból, képviselőiből álló bíráló bizottság végzi. Az ő értékelésüket a közigazgatási államtitkár, később a miniszter hagyta jóvá. Nincs előértékelés, nincs előzetes felkészítés a bíráló bizott-

ság tagjai részére, és a módszer, mivel önbevalláson alapul és nincs utánkövetés, lehetővé teszi, hogy szubjektív döntés szülessen. A Családbarát Munkahely Díj kiírása nem csak kifejezetten családra vonatkozó intézkedéseket jelöl meg, illetve a kiírás nem tisztázza a család fogalmát. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

Egy 2004-ben végzett kutatás alapján csak a megkérdezettek (1490 fő) 8%-a hallott a Családbarát Munkahely díjról és csupán 2%-uk tudott megnevezni olyan vállalatot, amely megnyerte ezt a díjat. (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

Családbarát intézkedések a díj alapján: (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

- Munkaidőmodellek: rugalmas vagy mobil munkaidő; részmunkaidő, távmunka; szezonális munka, projektmunka, bedolgozás, több műszak; közlekedési eszközökhöz, családgondozási kötelezettségekhez, rendkívüli esetekhez igazodó, illeszkedő munkaidőformák; családi kötelezettségeket figyelembe vevő túlóra meghatározások; képzési, továbbtanulási igényeket figyelembe vevő munkaidőformák; gyermekesek igényeinek figyelembevétele a munkaidőmodelleknél (iskolaszünet, iskolai rendezvényeken való részvétel, óvoda nyitva tartása stb.).
- Képzés: gyermekgondozás és gyermekvállalás alatti képzési lehetőség, támogatás; képzési lehetőségek biztosítása (teljes vagy részleges költségtérítés, munkaidő-kedvezmény stb.).
- Gyes, gyed, gyet utáni visszatérés: gyermekvállalási időszak alatti tájékoztatás, információáramlás, kapcsolattartás; részmunka, rugalmas munka, távmunka, projektmunka lehetősége a visszakapcsolódáskor; törvényi lehetőség szerinti gyes, gyed, gyet alatti ösztöndíjas foglalkoztatás; visszatérés utáni alkalmazkodás támogatása, segítése.
- Munkahelyi rendezvények, szabadságolás: munkavállaló és családja részére kötetlen együttlét munkahelyi rendezvényen; családosok igényeinek figyelembevétele szabadságok meghatározásánál (iskolaszünet stb.).
- Gyermekintézmények: vállalat által fenntartott gyermekintézmény; vállalat által támogatott magán- vagy közsférárhoz tartozó gyermekintézmény; alternatív gyermekgondozási megoldások; alkalmazott gyermekének előny biztosítása a diákok/gyakornokok foglalkoztatásakor.
- Juttatások: kiterjesztett, egyénre szabható juttatási formák, mozgástér ebben a vezetők számára (például családalapításhoz, gyermekneveléshez, családi eseményekhez, rendkívüli élethelyzetekhez, munkavállaláshoz, lakáshoz jutáshoz, lakásfenntartáshoz, egészséghez, üdüléshez, pihenéshez, étkezéshez, biztonságához, biztosításhoz kapcsolódó juttatási formák, összegek).
- Egészség és biztonság: egészség megőrzése és betegségek megelőzése érdekében tett tájékoztatási intézkedések; egészséges munkakörülmények kialakítása, munkahely okozta egészségkárosító hatások kiküszöbölése; szűrővizsgálatok támogatása; egészség-megőrzési stratégia létezése.
- Rendezett munkaügyi kapcsolatok: valódi párbeszédre alapuló munkaügyi kapcsolatok (például munkavállalói érdekképviselő működtetése, mint szakszervezet, munkaügyi tanács vagy egyéb intézményesítés – kollektív szerződés, munkavállalói jogokról tájékoztatás –); stressz csökkentésére tett intézkedések; törvényi megfelelés; munkaidőhöz illesztett vállalati megbeszélések, értekezletek, képzések; képzési lehetőségek.

- Esélyegyenlőség: átjárhatóság lehetősége a munkaidőmodellek között; előléptetés, előremenetel lehetősége nem teljes munkaidőben dolgozók számára; akadálymentesítés; Esélyegyenlőségi terv.

### Németország

Németországban egyre kevesebb gyermek születik, melynek következménye a népesség folyamatos csökkenése. A nőknek legalább két gyermeket kellene szülni ahhoz, hogy stabil maradjon a népesség. Jelenleg az egy nőre eső gyermekek száma 1,4. (Beiten 2006)

Németország demográfiai változás előtt áll, e változás befolyásolja a munkaerő-piacot és a vállalatok személyzeti politikáját. Az alkalmazottak átlagéletkora növekszik, emellett a szakképzett munkaerő hiánya fokozódik. Sok nő lemond a gyermekvállalásról a munka érdekében. Emellett a férfiaknál is megjelenik és növekszik az a fajta elvárás, hogy több idejük legyen a családra. A vállalatok és a családok is profitálnának, ha többen vállalnának gyermeket és a szülők dolgozni is tudnának. Ez több tanulót, jó gyakornokokat jelentene, befektetést a hosszantartó gazdasági fejlődésben. (Flüter-Hoffman – Seyda 2006)

Az állam szerepét abban látják, hogy megteremtse az alapfeltételeket, egy megfelelő gyermekellátási rendszert és támogató anyagi juttatásokat biztosítsanak. (Flüter-Hoffman – Seyda 2006)

Maria Beiten könyvében a családbarát munkahelyek következő előnyeit nevezi meg a vállalatok részére: (Beiten 2006)

- Könnyebb a szakképzett munkaerőt megnyerni;
- Javul a dolgozók motivációja és kreativitása;
- Növekszik az elkötelezettség a vállalat iránt;
- Növekszik az alkalmazottak elégedettsége, amivel nő a produktivitás és a kreativitás;
- Csökken a fluktuáció és csökken betegszabadság;
- Javul a munkaerő-kínálat.

A családbarát intézkedések előnyei a munkavállalóknak: (Beiten 2006)

- A család és a munka összeegyeztethetősége, ezáltal jobb karriertervezés;
- Könnyebb visszatérés a gyermekgondozási szabadság után;
- Továbbképzési lehetőség;
- Pozitív kihatás az egészségre.

Egy kutatásban megkérdezett 433 vállalat 87,1%-ára pozitív hatással voltak a családbarát intézkedések. A legtöbb cégnél, ahol családbarát politikát folytattak, javult a motiváció (59,4%), alacsonyabb lett a fluktuáció (44,1%), javult a hírnevük és a nőtt a produktivitás. (Beiten 2006)



Kutatás: „*Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006*”

A német IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) 2003-ban elkészítette az első reprezentatív felmérést, melynél a kutatás célja, hogy felderítsék, „Mennyire családbarát a német gazdaság?”. Huszonhat családbarát intézkedést vizsgáltak, melyeket négy nagy témakörre osztottak fel: rugalmas munkaidő és távmunka, gyermek- és hozzátartozó-gondozás, családi szolgáltatások és szülők támogatása. A második lekérdezésre 2006-ban került sor. (Flüter-Hoffman – Seyda 2006)

2006-ban a vállalatok 71,7%-a tartotta a családbarátságot fontosnak vagy nagyon fontosnak. 2003-ban ez az érték csak 46,5% volt. Míg 2003-ban a vállalatok irányítói és a személyzeti felelősök 54,6%-a gondolta úgy, hogy az alkalmazottaknak fontos vagy nagyon fontos a családbarát munkahely kialakítása, 2006-ra már a 82,2%-uk vélekedett így. (Flüter-Hoffman – Seyda 2006)

2003-ban csupán a vállalatok 9,4%-a, három évvel később már 23,4%-a kínált hét-kilenc, minden hetedik vállalat pedig tíz-tizenkettő intézkedést az alkalmazottainak. A rugalmas munkaidőmodell és a szülési szabadság aktívvá alakítása szintén szélesebb körben elterjedt, mint 2003-ban. A vállalatok aránya, akik a megkérdezett intézkedések egyikét sem alkalmazzák 19,6%-ról 4,8%-ra csökkent. 2006-ban a vállalatok 95,2%-a alkalmaz legalább egyet a megkérdezett családbarát intézkedésekből, ez az érték 2003-ban 80% volt. (Flüter-Hoffman – Seyda 2006)

### *Rugalmas munkaidő és távmunka*

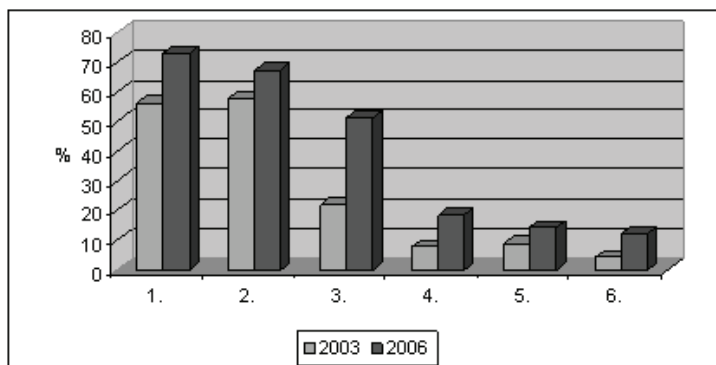
Az alkalmazottak szerint a rugalmas munkaidő a legjobb eszköz, amely lehetővé teszi a család és a munka összeegyeztethetőségét, emellett ezen a területen a legaktívabbak a német vállalatok. 2003-ban a vállalatok háromnegyede, 2006-ban már 88,95%-uk felajánlja a rugalmas munkaidőt és/vagy a távmunkát. 2003-ban a vállalatok 58%-ánál volt jelen a rugalmas napi és heti munkaidő, 2006-ra már a 67,4%-ánál. Azonban távmunkát a vállalatok mindössze 7,8%-a alkalmazott. Ez az érték 18,5%-ra nőtt három év alatt. A bizalmi alapon kialakított munkaidő-kínálat megduplázódott, a sabbatical<sup>6</sup> kínálata megháromszorozódott. A job-sharing-et<sup>7</sup> alkalmazó vállalatok aránya 9,1%-ról 14,3%-ra nőtt. (Flüter-Hoffman – Seyda 2006)

---

6 A „sabbatical” például az, amikor az alkalmazott öt évből csak négyet tölt munkával, egy évet sabbatical-lal. Az öt év alatt végig kap fizetést, azonban 20%-kal kevesebbet.

7 Munkamegosztás, egy vagy több munkahelyet kettő vagy több részmunkaidős foglalkoztatott tölt be.

4. sz. ábra: Rugalmas munkaidő és távmunka alakulása Németországban



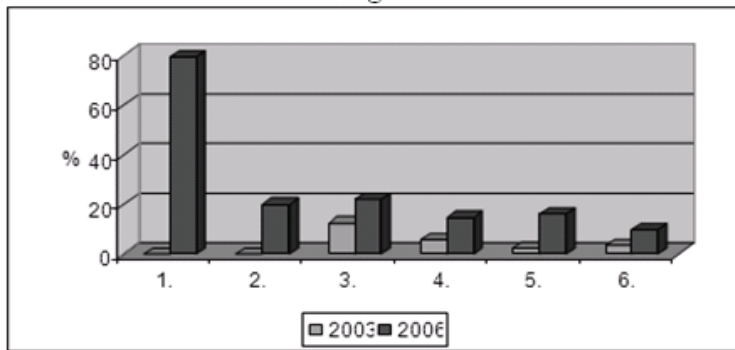
	2003	2006
1. Egyéni munkaidő	56,4%	72,9%
2. Rugalmas napi és heti munkaidő	58,0%	67,4%
3. Bizalmi munkaidő	22,1%	51,4%
4. Távmunka	7,8%	18,5%
5. „Job-sharing”	9,1%	14,3%
6. „Sabbatical”	4,1%	12,3%

*Forrás: Flüter-Hoffman – Seyda 2006*

#### *Gyermekgondozási szabadság, szülők támogatása, visszatérés*

Nyugat-Németországban az anyák 60%-a három év után végez ismét kereső tevékenységet (többnyire részmunkaidőben), a 18%-uk ennél hosszabb ideig nem dolgozik. A gyermekgondozási szabadság alatti kapcsolattartás nagyon fontos, hogy a visszatérések száma növekedjen. A németországi vállalatok 20,1%-a kínálja az alkalmazottaknak helyettesítést és folyamatosan nő (12,4%-ról 22,1%-ra) azon vállalatok aránya, melyek betanulási programot kínálnak a visszatérés érdekében. Egyre több vállalatnál tartják fontosnak, hogy az apákat is támogassák gyermekük születése után, például részmunkaidő kínálatával. 2003 és 2006 között 3,5%-ról 9,9%-ra nőtt az ilyen kedvezményeket nyújtó vállalatok aránya. Igen magas, 79,5% azon vállalatok aránya 2006-ban, melyek külön figyelmet fordítanak a szülőkre. Mindezek mellett nagyot nőtt azon vállalatok száma, melyek továbbképzést ajánlanak gyermekgondozási időben. (Flüter-Hoffman – Seyda 2006)

5. sz. ábra: Gyermekgondozási szabadság, szülők támogatása, visszatérés Németországban



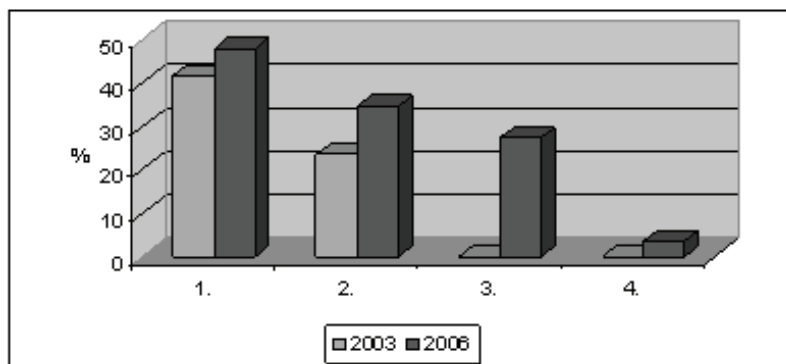
	2003	2006
1. Külön figyelem a szülőkre	-	79,5%
2. Helyettesítés a gyermekgondozási szabadság alatt	-	20,1%
3. Betanulási program a visszatérőknek	12,4%	22,1%
4. Továbbképzési program a gyermekgondozási időben	5,9%	14,8%
5. Támogató/patronáló program vagy kontaktus tartása a gyermekgondozási szabadság alatt (2003-ban: Kontaktus tartása a gyermekgondozási szabadság alatt)	2,4%	16,1%
6. Külön apatámogatás	3,5%	9,9%

Forrás: Flütter-Hoffman – Seyda 2006

### Gyermek és hozzátartozó-gondozás

A gyermekintézmények, gondozási helyek elégtelenek Németországban, nem csak a férőhelyek csekély száma miatt, a minőségük és rugalmasságuk sem megfelelő, ezért a vállalatok a szükségleteknek megfelelő vállalati bölcsődéket, óvodákat kínálnak alkalmazottaiknak, vagy helyeket bérelnek a környező gyermekintézményekben. A vállalatok 3,5%-a kínálta a vállalati gyermekgondozás e formáját 2006-ban. Mind 2003-ban, mind 2006-ban jelentős azon vállalatok aránya, melyeknél az alkalmazott szabadságot kap gyermeke betegsége esetén, bár véleményem szerint minden vállalatnál így kellene, hogy legyen. Emellett sok vállalat felmentést ad a munka alól hozzátartozó gondozása esetén. (Flütter-Hoffman – Seyda 2006)

6. sz. ábra: Gyermek és hozzátartozó-gondozást elősegítő intézkedések



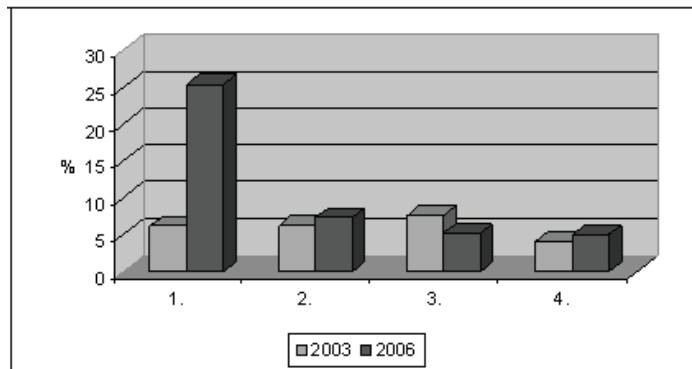
	2003	2006
1. Felmentés a munka alól, ha beteg a gyermek	41,5	47,7
2. Felmentés a munka alól hozzátartozó gondozása esetén	23,4	34,6
3. További támogatás gyermekgondozáshoz (anyagi támogatás, pótmama szolgálat (2003-ban önállóan: 1%), a gyermek iskolába kerülésekor felmentés a kötelezettségek alól)	-	27,3
4. Vállalati gyermekgondozás (2003-ban a vállalati gyermekgondozás következő formáira kérdeztek rá: vállalati óvoda: 1,9%, vállalati bölcsőde: 1,8%, helybélés: 1,4%)	-	3,5

Forrás: Flütter-Hoffman – Seyda 2006

### Egyéb szolgáltatások

A jogi tanácsadás és az információnyújtás területén jelentős javulást láthatunk, ugyanis három év alatt 6,2%-ról 25,4%-ra emelkedett azon vállalatok aránya, melyek ilyen szolgáltatást nyújtanak. A többi területen (szabadidő-kínálat az alkalmazottaknak és azok családjának, háztartás-közeli szolgáltatások) a kínálat aránya különösebb módon nem változott. Azonban kiemelném, hogy csekély mértékben, de csökkent (7,7%-ról 5,2%-ra) azon vállalatok aránya melyek ételt biztosítanak az üzemi konyhán az alkalmazottak gyermekeinek. (Flütter-Hoffman – Seyda 2006)

7. sz. ábra: Egyéb szolgáltatások



	2003	2006
1. Jogi tanácsadás, információnyújtás	6,2%	25,4%
2. Szabadidő-kínálat az alkalmazottaknak és azok családjának	6,3%	7,4%
3. Étel biztosítása a dolgozók gyermekeinek az üzemi konyhán	7,7%	5,2%
4. Háztartás-közeli szolgáltatások kínálata	4,1%	5%

*Forrás: Flütter-Hoffman – Seyda 2006*

A kutatás alapján elmondható, hogy a német vállalatok folyamatosan bővítik a családbarát intézkedések spektrumát, bizonyítva, hogy szeretnék a szakképzett munkaerőt megszerezni, megtartani, illetve munkaelégedettségüket növelni. Másrészt a családbarát munkahely kialakítása a vállalatnál költségcsökkentő hatással bír, csekélyebb a fluktuáció, alacsonyabb a betegállomány és magasabb a termelékenység. Emellett a gyermekgondozási szabadságból visszatérők gyors integrálásának és a szülők távollétének lerövidítésének kívánalma is megjelenik. (Flütter-Hoffman – Seyda 2006)

A kutatás eredményei rámutatnak, hogy minél többen dolgoznak egy vállalatnál, annál nagyobb a valószínűsége, hogy családbarát intézkedéseket kínál. Minél nagyobb egy vállalatnál a vezetőség között a nők aránya, annál nagyobb az esélye, hogy a gyermek- és hozzátartozó-ápolást és a gyermekgondozási szabadság utáni visszatérést támogatják, illetve felkínálják a rugalmas munkaidőt és a távmunkát. Az üzletvezető életkora nincs befolyással a családbarát munkahely kialakítására. Mindezek mellett elmondható, hogy a nyugat-német vállalatok többször kínálják fel a gyermekmegőrzés/-gondozás szolgáltatását. (Flütter-Hoffman – Seyda 2006)

### *Család, mint sikertényező az üzleti világban díj*

A német kormány Családokért, Nyugdíjasokért, Nőkért és Fiatalokért Felelős Minisztériuma a Gazdasági és Munkaügyi Minisztériummal közösen hirdetik meg minden évben a díjért folyó pályázatot. Támogatóként jelenik meg a Német Munkáltatók Szövetsége, a Német Ipari és Kereskedelmi Kamara és a Német Szakszervezetek Szövetsége. Olyan kis-

közép-, és nagyvállalatok jelentkezését várják, akik nagymértékben hozzájárulnak alkalmazottjaik munka-magánélet egyensúlyának kialakításához. A döntő bizottságban politikusok, újságírók, akadémikusok, munkáltatók, szakszervezeti és egyéb munkavállalói szervezetek képviselői vannak. Célja, „hogyan felhívja a figyelmet arra, hogy a családbarát foglalkoztatás értékálló befektetés, amely hozzájárult a gazdasági és társadalmi rendszer stabilitásához. Németországnak is súlyos demográfiai válsággal kell szembenéznie, amelyet többek között a nők munkaerő-piacon való szerepvállalásának megkönnyítésével is enyhíteni lehet.”. A jelentkezők száma az elmúlt években növekvő tendenciát mutat, a 2005-ös évben a kis- és középvállalkozások a jelentkezők több mint felét tették ki. (Kevházi et al 2006 in Koltai – Vucskó 2007)

## Összefoglalás

A vállalatok családbarát politikája nemcsak az alkalmazottak érdekeit szolgálja, hanem a cégekéét is. A tény, hogy a magyar emberek alapvetően családcentrikusak, még fontosabbá teszi, hogy hazánkban elterjedjen ez a fajta vállalati politika.

A kutatással az elsődleges célom az volt, hogy bemutassam a családbarát munkahely koncepció hazai vállalati környezetben való érvényesülését, majd összehasonlítsam a németországi gyakorlattal. Ennek érdekében a forráskutatás, feldolgozás és az interjúzás módszerét alkalmaztam.

Magyarországon nagyon kis arányban alkalmazzák a vállalatok a családbarát intézkedéseket, illetve mind az intézkedések, mind a tanulmányok főleg a nőkre összpontosítanak ezen a területen. Hazánkban kevesen ismerik ezeket az intézkedéseket és kevesen látják a pozitívumait. A dolgozók többsége rugalmas munkaidő helyett inkább antiszociális munkaidőben dolgozik, illetve az alkalmazottak 90%-a fix munkaidővel rendelkezik. A nők inaktivitását ez nagyban növeli, hiszen az óvodák, bölcsődék nyitvatartási ideje nem illeszkedik a munkaidőhöz.

Az államnak leginkább ösztönző szerep jut. Több rendelet, törvény jött létre, hogy megkönnyítsék a családossal alkalmazottak helyzetét, de ezek megreformálására égető szükség lenne.

A kisgyermekes nők a munkaerő-piacon nagyon rossz helyzetben vannak, gyermek(ek) vállalásával rohamosan csökken az esélyük a munkavállalásra.

A családbarát politika népszerűsítésére, terjesztésére, mérhetővé tételére több díjat is létrehozottak. A Legjobb Munkahely Felmérést világszerte a Hewitt Associates végzi. Hazánkban 2001 óta van jelen. Főként a munkavállalói elégedettségre, a felmerülő humánpolitikai problémákra és a vállalat fejlődési lehetőségeire terjed ki. „A magyarországi Társadalmilag felelős vállalkozás minősítést az FKFSZ Kht.<sup>8</sup> az Esély Labor Egyesülettel és a Szinegál Független Esélyegyenlőségi Tanácsadói Hálózattal együttműködésben, az EQUAL közösségi kezdeményezések keretében, a Magyar Kormány és az Európai Szociális Alap támogatásával fejlesztette ki.” (www.sociallabel.hu 2009) A minősítés megszerzésénél előny, ha a vállalat hátrányos helyzetűeket foglalkoztat, illetve ha figyelembe veszi az alkalmazottak érdekeit, szükségleteit. A Családbarát Munkahely Díj 2000-ben jött létre Magyarországon, főként a családbarát politika népszerűsítése céljából, illetve azon vállalatok díjazására, melyek lehetővé teszik alkalmazottaik részére a család és a munka összeegyeztethetőségét.

8 Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Szolgálat Kht.

Németország demográfiai problémákkal küzd és felismerte, hogy ezek megoldásában nagy szerepe lehet a családbarát intézkedések alkalmazásának, szinte minden vállalat elismerte pozitívumait, s azt, hogy nemcsak nem kell feltétlenül anyagi ráfordítás a családbarát politika bevezetéséhez, hanem akár költségcsökkentő is lehet. A Család, mint sikertényező az üzleti világban díjat minden évben a német kormány Családokért, Nyugdíjasokért, Nőkért és Fiatalokért Felelős Minisztériuma a Gazdasági és Munkaügyi Minisztériummal közösen hirdeti meg. Célja, „hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a családbarát foglalkoztatás értékálló befektetés, amely hozzájárult a gazdasági és társadalmi rendszer stabilitásához.” (Keveházi et al 2006, in Koltai – Vucskó 2007)

Egyértelműen látszik, hogy Magyarország jóval elmarad a németországi gyakorlattól. Míg hazánkban kevesen ismerik és alkalmazzák a családbarát intézkedéseket, addig Németországban különösen széles repertoárból válogatnak a vállalatok és elmondhatjuk, hogy sok vállalat alkalmazza ezeket az intézkedéseket. Magyarországon lassan terjednek el a módszerek, míg a német cégeknél egyértelmű és gyors terjedés figyelhető meg.

### Irodalomjegyzék

- BEITEN, M. (2006): Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring, 2006; p. 6.; 23-25.
- BORBÍRÓ F. – JUHÁSZ B. – NAGY B. – PÁL K. (2007): Férfibeszed – Családról és munkáról. In Koltai L. - Vucskó B.(szerk.): Munka és magánélet: tanulmánykötet, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség: EQUAL Közösségi Kezdeményezés, 2007. - (Értékünk az ember); p. 129-188.
- Családbarát Munkahely Pályázat - Információs háttéranyag, 2006; <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=10055&articleID=22446&ctag=articlelist&iid=1>; 2009. szeptember 14.
- Családbarát Munkahely Pályázat – Információs háttéranyag, 2008; <http://www.szmum.gov.hu/main.php?folderID=21299&articleID=41713&ctag=articlelist&iid=1>; 2009. október 2.
- „Családbarát Munkahely 2003” pályázati anyag – Macher Gépészeti és Elektronikai Kft.
- DR. JUHÁSZ G. PH.D. (2007): Módszertani útmutató Társadalomtudományi kutatások tanulmányozásához, szervezéséhez és lebonyolításához; Human Exchange Emberi Erőforrás Fejlesztő és Tanácsadó Alapítvány; Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár
- EMBER Z. - MOLNÁR ZS. (2004): A család barátja – nem a munkahely. [http://www.fn.hu/allas/20040924/csalad\\_baratja\\_nem/](http://www.fn.hu/allas/20040924/csalad_baratja_nem/)
- FLÜTER-HOFFMANN, C. – SEYDA, S.: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Institut der deutschen Wirtschaft Köln. [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Unternehmensmonitor\\_Familienfreundlichkeit\\_IW\\_2006.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Unternehmensmonitor_Familienfreundlichkeit_IW_2006.pdf)
- GROSCH M. - HORVÁTH A. – KEVEHÁZI K. - KOLTAI L. – KOMKA N. – RABI E. – SÁFRÁNY R. – VUCSKÓ B. (2007): A munka és a magánélet összeegyeztetését segítő és gátló tényezők Magyarországon. In Koltai L. - Vucskó B.(szerk.): Munka és magánélet: tanulmánykötet, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség: EQUAL Közösségi Kezdeményezés, 2007. - (Értékünk az ember); p. 4-57.



- KEVEHÁZI K. – FERTETICS M. – FŰRÉSZ T. – MAGYAR ZS. – FÜLÖPR. – SÁFRÁNY R. – SVASTICS C. – NEMESKÉRI ZS. (2008): A Családbarát Munkahely Díj megújítása. In Koltai L. - Vucskó B.(szerk.): Munka és magánélet: tanulmánykötet, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség : EQUAL Közösségi Kezdeményezés, 2007. - (Értékünk az ember); p. 59-127.
- MACHER E. 2009, Székesfehérvár
- PONGRÁCZ T. (2001): A család és a munka szerepe a nők életében. In: Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György (szerk.): Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről. Budapest, TÁRKI – Szociális és Családügyi Minisztérium, 2001; p. 30-46.
- POTÁPI R. (2006): A családbarát munkahely pályázat Magyarországi gyakorlata; „Nők és Férfiak közötti esélyegyenlőségért” Alapítvány Budapest, Magyarország. [http://www.project-romann.eu/hu/hungarian/regional/csaladbarat\\_munka\\_HU.doc.pdf](http://www.project-romann.eu/hu/hungarian/regional/csaladbarat_munka_HU.doc.pdf)
- Psyma Hungary: A távmunka esélyei Magyarországon (kutatási beszámoló). <http://www.mona-hungary.hu/.../Tavmunka%20eselyei%20Mo-on,%20tanulmány%20szovege.doc>
- SÜMEGI B.: Család – Munka – Karrier: A női munkavállalók dilemmái a XXI. Században. [http://www.elib.kkf.hu/okt\\_publ/szf\\_23\\_11.pdf](http://www.elib.kkf.hu/okt_publ/szf_23_11.pdf)
- SZILÁGYI K. (2007): Hol a legjobb dolgozni? HR Portal. [http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=64667](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=64667)
- Visszatérés a munkaerőpiacra a gyermekvállalás után (KSH, 2006)  
1025/2006. (III.23.) Korm. határozata a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és ezt ösztönző intézkedésekről  
1992. évi XXII. Törvény a Munka Törvénykönyvéről  
2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról  
<http://www.sociallabel.hu>  
<http://www.macher.hu>

# CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE FAMILY-FRIENDLY WORKPLACE IN PRACTICE

ZSUZSANNA JAKAB  
University Student

University of Pécs

## Summary

The study demonstrates the Hungarian companies' family-friendly policies, and compares them with the German model. Hungarian and German family-friendly services, actions, also their effects, methods and advantages are presented.

The expressions Corporate Social Responsibility (CSR) and "family-friendly workplace" are being used to a greater and greater extent in Hungary, although these are mostly considered as fashion phenomena. Companies rarely apply family-friendly actions; policies and studies are mainly concentrating on women. In Hungary just a few people are aware of these policies, and see their advantages. The majority of employees work in antisocial working hours instead of flexitime. This increases women's inactivity, since kindergartens', day nurseries' opening time do not adjust to the working hours. The state plays an incentive, motivating role mostly. Many regulations, acts evolved in order to relieve the situation of the employees having family; however, there would be a very strong need for reformation. The women with young child are in an unfavourable situation on the labour market, their chance to be employed decreases rapidly when having children.

Prizes were established for popularizing, disseminating and measuring family-friendly policies. Best Workplace survey is done by Hewitt Associates worldwide, and is presented in Hungary since 2001. It mainly considers employee satisfaction, human policy problems and the companies' developmental opportunities. Family-friendly Workplace Award was launched in 2000 in Hungary, with a purpose of making family-friendly policies popular, and rewarding those companies which allow their employees reconciling family and work time.

Germany, as many other countries, faces demographic problems, but recognized that the application of family-friendly policies may play crucial role in finding the resolution. In this country, many workplaces identified the advantages of these policies, and employed them; almost all companies have some kind of family-friendly action. German companies recognized that introducing family-friendly policies may not cause expenditure, but could be even cost-reducing. The German Government's two ministries invites applications for the "Family as a success factor in the business world" prize in each year.

It is unambiguous that Hungary lags behind the German practice. While there is lack of knowledge in family-friendly policies in our country as only few firms employ them, companies in Germany choose from a wide repertoire and almost all applies them. Besides, the methods spread slowly in Hungary, while a definite and fast spread can be experienced in Germany.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, CSR, family-friendly workplace

## Interjúk/ Interviews

### INTERJÚ SZEDLÁRNÉ GÁLL IBOLYA MINŐSÍTETT VEZETŐ TANÁCSADÓVAL, AZ EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI TANÁCSADÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGÉNEK ELNÖKÉVEL

*Legyen kedves, mutassa be az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetségét, mint a humán kutatás-fejlesztésben és innovációs folyamatok képviselőjében eljáró, jelentős tapasztalatokkal rendelkező szakmai szervezetet!*

Őszinte tisztelettel és szeretettel köszönöm a felkérést. Örülök, hogy alkalmam nyílik bemutatni a tizennyolc éve működő Egyesületünket egy olyan szakmai fórumlapban, amely most bontott zászlót. Igazi mérföldkőnek tartom az emberi erőforrás szakma történetében az ilyen eseményt. Hasonló jelentőségű eseménynek tartottam azt az 1991-es decemberi napot is (1991. december 12.), amikor egy együttgondolkodó kisközösség elhatározta az Egyesület megalapítását. Sokat dolgoztunk együtt egy világbanki programon (3E World Bank projekt), amelynek alapján szakmahunosítói voltunk az új tartalmú emberi erőforrás-tervező, -fejlesztő és -gazdálkodó szakma magyarországi viszonyok közötti kialakításának.

A lehetőség – az újat álmódás – és az emberi munkavégzésben a méltóság megtartása, értékmérőként való megőrzése iránti elköteleződés egy időben és azonos gondolat mentén fogalmazódott meg, amelyből a végén egy Etikai Kódex, egy alapító okirat született és útjára indult egy szervezet egy ismeretlen úton. Ma már elmondhatjuk, hogy jó úton indulunk és sok találkozón, sikereken és kudarcokon át megérkeztünk.

*Melyek a sikerindikátorok, amelyek célba juttatták Önöket?*

Értékelve a közel két évtizedes megtett utat, megfogalmazhatók azok a morális értékek, amelyek azóta is időtállóan bizonyultak, amelyekre a közös erőforrás-építő munkát alapoztuk. Ez négy fogalom, de sokkal több gondolat van mögötte: felelősség – ismeret – tisztelet – gondoskodás.

Ezt tartjuk ma is a szervezet küldetésének, amelyben a változó tényező az ismeret lett. A gondolati és tudás-innováció teremtette meg a folyamatos ismeretmegújítási képességet, a tudásmenedzselési teret és a fogadó közösségeket. Ma is ezek a humán innováció alapkomponeisei és értékei, amelyek mindig újratermelik az emberi munkavégzés megújító képességét, a hozzáadott érték növelését és az emberi méltóságot a munkavégzés folyamatában. A másik alkotó pillérünk a csapatépítés, a megújuló stratégia célok, a változásmenedzselés képessége, valamint az egyéni és szervezeti karrierépítés volt.

*Mit ad, adott az Önök számára ez a civil szervezeti, szakmai munka?*

Megtanultuk az értékközvetítés folyamatát, technikáit, gyakoroltuk az érdekharmozáció rögzös megoldásait. Folyamatos képesség- és készségfejlesztéssel innovatív gondolkodású emberekké váltunk. Szakmai munkánkban, magánéletünkben és közösségépítőként közösségépítési gyakorlatot szereztünk. Érdemi párbeszédök kezdeményezői vagyunk napi

munkánkban is. Új típusú erőforrás portfóliókat dolgozunk ki. Meggyőződésből dolgozunk a szervezeti és erőforrás-bánásmódot magába foglaló kultúraváltáson.

*Az eddig elmondottak is jól mutatják, hogy az előrelépést mindig egy adott téma iránti elköteleződés és a humán kutatási igény teremtette meg, elmélyült innovációs elköteleződéssel párosulva.*

Olyan szakértők, tanácsadó cégek, alapítványok, egyesületek, szövetségek szakemberei dolgoznak együtt, akik garanciát jelentenek az emberi erőforrás-gazdálkodási tanácsadó tevékenység, mint szakma elismertetéséhez, tekintélyének megteremtéséhez és a folyamatos megújuláshoz. Kitartó munkavégzés, új akciók indítása és folyamatos értékelés kellett ahhoz, hogy meg tudjuk teremteni a tanácsadó szakma elismertetését, minősítési kritériumainak kidolgozását, rendszerbe foglalását, hogy érdekvédelmi és érdekérvényesítési feladatokat tudjunk ellátni. A nemzetközi normáknak megfelelő Szövetségi Etikai Kódex kidolgozásával védeni akarjuk a megbízók és a professzionális tanácsadók érdekeit. A széleskörű nemzetközi és hazai kapcsolatrendszer biztosítása mellett információs és tájékoztatási rendszer felállításával és működtetésével szeretnénk segíteni az aktív és a pártoló tagok munkáját. Eredményesen veszünk részt a munkanélküliséggel összefüggő képzési problémák kezelésében. Célunk, hogy szervezetfejlesztési programok indításával, a polgári, civil kezdeményezések támogatásával, a korszerű foglalkoztatási formák megismerésével változtatni lehessen a megszokott munkavállalási szokásokon.

*Melyek az EETOSZ által elvégzett konkrét feladatok?*

Különbféle szakmai anyagokat dolgozunk ki, melyek témái többek között az állástalálati és létszám-leépítési módszerek, álláskeresői tréningek, a kistérségi fejlesztés. Elkészítettük a mentorképzés, a Tanácsadó Akadémia anyagait (Álláskereső Állástalálati módszertani anyag, Képzők Kézikönyve, Mentorok Kézikönyve, Tudásmenedzselés fortélyai, A Fiala diplomások elhelyezkedési lehetősége, Térségi foglalkoztatás – Új Életminőségek).

Az évente megrendezett „Álláskeresői és állástalálati technikák” című állásbörze programon interjúszoba módszerrel karrierépítési tanácsadás, csoportos álláskeresői tanácsadás és személyiségtesztek segítségével igyekszünk támogatni a pályakezdő értelmiségi fiatalokat. A kulturált munkakeresést segíti a „Keresem a Munkát” Szalonok működési kereteinek kidolgozása.

Nonprofit szervezeteknél foglalkoztatási tematikájú workshopokat és előadásokat tartunk az Európai Unió és a hazai foglalkoztatáspolitikai kérdéseiről.

Tevékenységeink közé tartoznak továbbá vállalkozói tréningek kidolgozása és bevezetése; üzletiterv-készítési praktikák az állástalan diplomások körében; szakmai együttműködések a feketemunka világából a legitim munka világába történő átvezetésre, ehhez kapcsolódó szakmai anyagok készítése; regionális és foglalkoztatási alapítványok szervezeti kereteinek kidolgozása; a térségi foglalkoztatási válság enyhítésére több mint kétszáz település részvételével dolgozó Kistérségi Társulások, Önkormányzati Szövetségek munkájának szakmai támogatása; pályázatírási tanácsadás; előadás-sorozat a 2002-2006 PHARE program fiatalokat segítő nemzetközi programjának keretében; Kulturális Egyesületekkel való együttműködés.

*Tevékenyséjük során előtérbe helyezik az oktatást, különféle képzéseket, az Európai Unió ismeretek átadását.*

A Humán Erőforrás Operatív Programban való konzorciumi részvétel célja volt, hogy a ma még szétszórt, hiányos és sokszor kaotikusnak tűnő uniós oktatással kapcsolatos információhalmazt rendszerezzük, közérthetően közvetítsük az érdeklődő intézményvezetők, oktatók és hallgatók felé a lehető legtöbb forráson keresztül. Legfontosabb tevékenységünk közé tartozott a meglévő tudásanyag átformálásával, újragondolásával, a multimédiás eszközrendszer felhasználásával gyakorlatias, közérthető, színes érdekes e-learning-es tananyag létrehozása.

Ennek a humán innovációs fejlesztésnek három olyan jellemzője van, amely Magyarországon egyedülállónak mondható. A szövetségünk által felkért egyetemi oktatók és képzési tanácsadóink által elkészített tananyagokat egyaránt tudják használni a felsőoktatásban dolgozó oktatók, nonprofit képzők, hallgatók és intézményvezetők. Hasznos ismeretet adnak azok számára, akik a hazai tudásforrások mellett az EU szakismeretek bevonásával is élni kívánnak, és akik ennek érdekében tudatos, módszeres felkészülést tartanak szükségesnek. Szövetségünk tananyagfejlesztői egyben vezető trénerek is, több EU képzési pályázat nyertesei és megvalósítói, évek óta egyedülálló tematikával, a saját tapasztalataik alapján képezik a hazai és európai intézmények, kormányzati szervezetek és vállalatok közép- és felsővezetőit, munkatársakat a sikeres magatartásra, az új szervezeti kultúrára és a tudásmenedzselés, humán erőforrás-gazdálkodás megírásának fortélyaira. Szakmai konferenciákon, workshopokon, műhelymunkák során alakult ki a tananyag végleges formája, beépítettük a fejlesztések során azokat a gyakorlati feladatokat is, amelyek az intézményekben kipróbálhatók és alkalmazhatók.

*Mit jelent az Ön számára az innováció, ezen belül a humán innováció?*

Nagyon gazdag és soktartalmú módon lehet megfogalmazni az innováció és ezen belül a humán innováció fogalmát. Áttanulmányozva a Schumpeter által kidolgozott rendszert, Garelli Porter és Krugman modelljeit mind újabb és újabb szempontból elemzik ezt az összetett témát. A gondolati gazdagságot tükröző kutatásokból és elméletekből én most mégis két irányból közelítem meg ezt a kérdést, az innováció fogalmának kiterjesztését, felmutatva annak következményeit. Számomra mértékadó kutatási eredmény az Oslo Kézikönyv (3. kiadás).

A fenti gondolkodó elemzése alapján számomra az innováció tartalma nem más, mint életminőség, értékes emberi kapcsolat, egyéni és társadalmi felelősség és a mindig megújuló fejlődés lehetőségét generáló eszközrendszer, módszer és megújulás komponens, a tudás megszerzésének és a tudás átadásának folyamatában. Kiszűrhető tartalomként: innováción a korábbi rendszeres működés rutinfolyamatait meghaladó új tudás kialakulását értem. Világosan látható, hogy az innováció új szervezeti módszert jelent az üzleti gyakorlatban, a munkahelyi szervezetekben, ezen szervezetek külső kapcsolataiban. Igazi újdonságnak számít a nyitott információforrások elérése, a korszerű tudás és technológia megszerzése, ezek alkalmazásának érdekében az innovációs kooperáció megszervezése.

Még egy gondolattal visszatérnék az Oslo Kézikönyvben található legfőbb változás megfogalmazására, amely szerint az innováció fogalmának szélesebb körű definiálására került sor. Ennek megfelelően az innovációs tevékenység a termék- és eljárás-innováción

túl a marketing-innovációt és a szervezési-szervezeti innovációt is felöleli. Az innovációs folyamatokat indikátorokkal célszerű mérni. Ezek tükrözzék a változásokat és az innováció-politika alkotói számára az elemzés megfelelő eszközeiként is szolgáljanak.

*Sokat jelentenek ezen gondolatok és módszerek a napi munkában és tervezési feladatokban?*

Szakmai tevékenységem az emberi erőforrás-fejlesztési projektek mellett a minőségirányítási és élelmiszerbiztonsági rendszerek kiépítése, auditálása és működtetésében folyamat-tanácsadói részvétel biztosítása. Tréningjeim során kiváló vezetőkkel találkozom, akik nyugodtan nevezhetők stratégiai innovátoroknak. Stratégiaterveikben és éves üzleti terveikben újból és újból képesek olyan új tervezési feladatokat elindítani, amelyek a cég versenyképességének életben maradását és továbblépését alapozzák meg. Ezt megtehetik kutatás-fejlesztési tevékenységük révén, úgy, hogy folyamatosan jelen vannak a piaci forgatagban és van még egy fontos tényező, a kapcsolati tőke. Ezt tartom a humán innováció alapjának, alapértékének és megújításra képes erejének is.

Munkám során megtapasztaltam, hogy legnagyobb ereje mind a for-, mind a nonprofit szervezetek világában a kapcsolati tőkének van. Minden szakmai sikeremet a kapcsolati tőke igazi kötőereje, a bizalmi tőke teremtette meg, amely rendkívüli erőt jelent és nagyon törekeny komponens. Ezt a bizalmi tőkét vezetőkkel és munkatársakkal teremtettük meg és vigyázunk az életképességére. Számos auditon, tréningen, közösségépítő beszélgetésen bebizonyosodott, hogy a legkorszerűbb rendszert, módszert lehet egy-egy szervezeti folyamatra ráépíteni, implementálni, ha ez egy vezetői akarat.

*Ennek hosszan tartó működtetése, befogadása mit sem ér, ha a szervezetben dolgozó emberekkel nem tudnak őszinte hangvételű, érdemi kapcsolatot kialakítani.*

Folyamatosan elemeztem és megfigyeltem, hogy egy szervezet tagjainak van egy különleges képessége: ez a megújulás képesség. Ennek révén forintban mérhető, tartós dologi vagyont és még eszmei vagyont is képesek létrehozni. Ebben van a valódi gazdagság forrása, az emberi erőforrás tőke létrehozása és megújítása a szervezet számára. Az emberi erőforrás tőke legfontosabb komponensei: a szervezeti tagok munkatapasztalata, egyedi tudása; képzettségi szintje, amely a megújuló teljesítőképesség révén megsokszorozza a kreativitást és a letett munka mennyiségét, befolyásolja minőségét; az egyéni kompetenciák, amelyek a szervezeti kompetenciák alapjai; a szervezet innovációs és tudástranszfer képessége, amelyet az ott dolgozó vezetők és munkatársak működtetnek; az emberek munkamorálja és munkával kapcsolatos beállítódásai.

Jelen tudástársadalmunkban a humán tőke minősége, fejlődése döntő hatást gyakorol a szervezetek versenyképességére. A humán tőkével való gazdálkodás minősíti az emberi erőforrás-menedzsment színvonalát, meghatározza a szervezet vonzerejét a munkaerőpiacon is. Amennyiben erős vonzerőt tud gyakorolni innovációs magatartásával, akkor oda rang lesz bekerülni, elkezdődik a képzett, kreatív és tudásra vágyó fiatal munkaerő beáramlása is. Így biztosított a szervezet versenyképessége, mert a munkateljesítést nem a kikényszerítés eszközével lehet elérni, hanem magas szintű, motivált, csapatban dolgozó munkatársakkal, azaz a megvalósult humán innovációval. Igazi célunk, hogy olyan korszerű munkahelyek jöjjenek létre, ahol az emberek által fenntartott értékteremtő célzatú közösség biztosítja elsősorban a munkavégzési keretet.



*Mely tényezők befolyásolják a humán innovációs folyamatok hatékonyságát, hatásosságát, eredményességét?*

Ismerem és tudom, hogy most a szakirodalmi okosságokat kéne felsorolnom, mint innovációs potenciál, innovációs miliő, mindezek szervezeti és egyéni vetületeiről kellene beszélni, én mégis egy meglepő gondolattal szeretnék válaszolni erre a kérdésre. Amennyiben egyszerűen szeretném összegezni, hogy valójában mely komponensek befolyásolják a humán innovációs folyamatok hatékonyságát, hatásosságát, eredményességét, akkor érintenem kell az innovatív magatartást, az innovatív képességek és törekvések egységét, a szervezetek humán és anyagi erőforrásait, az egyéni és a szervezeti adottságokat, de kiemelkedően az intelligenciát, a gazdasági intelligenciát említeném. Meggyőződésem, hogy e nélkül nincs innováció és különösen humán innováció nincs.

Az intelligencia a környezethez való nagyfokú alkalmazkodóképességet, speciális vonatkozásban a problémamegoldásnak az alternatívák értékelése alapján történő keresését jelenti. Ez az alkalmazkodóképesség integrált tudásalkalmazást jelent, egy időben és egy szituációban elemzi a tudás-, a viselkedés-, a környezet-értékelés és a saját motiváció működtetését. Tovább pontosítható a fogalom Larousse definíciójával, amely a tanácsadási munka tartalmához is közel áll, ennek alapján az intelligencia az összefüggések felismerését, megértését, ezek rendszerezését, általánosítását és a racionális probléma-megoldási módokat tartalmazza. Az intelligencia a tudás meglétét és az adott helyzetekhez illeszkedő, megfelelő alkalmazását jelenti. Azt gondolom, hogy a megfelelő alkalmazáson van a hangsúly, hiszen ez egy magas színvonalú adaptációs készséget jelent annak érdekében, hogy a szellemi eredményeket, tudást gazdasági eszközzé formáljam át. Ez az átformálás jelentheti az erőforrások ismeretét, mégpedig az objektív és szubjektív erőforrásokét. Itt lehet egy tudatos fejlesztési út, hogy a korlátos vagy a tartós erőforrások milyenségét, minőségét és, ami a legfontosabb a hozzáférhetőségét érdemes újragondolni.

A gazdasági intelligencia annyit jelent, hogy adott gazdasági szervezet aktuális és megbízható információt, tudást szerez környezetéről, és aktivitása révén ennek megfelelő reagálási készséget alakít ki. A vállalati aktivitást a gazdasági aktivitás dinamizálja, ez határozza meg a tevékenységek ritmusát. A gazdasági intelligencia az a kulcsmomentum, amely nélkül nincs sikeres, eredményes működés. A tudásmenedzsment része. Ma már kutatási eredményekkel alátámasztott tényként kell elfogadnunk, hogy a technológiai változásokhoz csak megfelelő alapkészségek birtokában lehet alkalmazkodni. Pontosan látható, hogy a válság felgyorsította a közepes vagy átlag alatti technológiák, kapacitások és munkaerő leértékelődését, az újabb alapkészségek megszerzésének lehetőségét. Több elemzés is bizonyítja, hogy a K+F azonban önmagában szükséges, de nem elégséges a fejlődéshez, mert a kutatási-fejlesztési ráfordítások az EU-ban az innovációs kiadásoknak csak egynegyedét teszik ki. A többi innovációs kiadásra a K+F-kiadás háromszorosát kell fordítani, míg az innováció piaci eredményre vezet. A K+F-ráfordítások súlya az innovációs kiadásokon belül csökkent, a technológiafejlesztés és termelés-előkészítés súlya viszont nőtt. Az innovációs beruházások élén a következő években is az adatfeldolgozás áll. Ezt követi a termelés automatizálása, új gyártási eljárások bevezetése, majd a meglévő termékek funkcióinak fejlesztése. A kommunikációs technika bevezetése, majd elterjesztése a cégen belüli és a vállalatok közti kommunikációs rendszerek kialakítását, továbbfejlesztését eredményezi. Az adatfeldolgozási, információs és kommunikációs technika integrációjától az EU műszaki világszaki pozíciójának erősödését remélik. Látnunk kell, hogy a piaci folyamatok-



ba ágyazottan, az üzleti kommunikáció, az info-kommunikációs terület együttes az, amely alapvetően befolyásolja a humán innováció eredményességét.

*Az előbb említett tényezők mennyiben érhetőek tetten Magyarországon?*

Több formában és érdekes megoldási módokban érhető tetten hazánkban a K+F tevékenység, mint innovációs terep, a tudás megszerzésének, megtartásának és átadásának művésze. A magyarországi K+F innovációs tevékenységet prioritási tengelyként értelmezem, mivel ezen kutatások fontos célokat fogalmazznak meg. A kutatások belső eleme a humán innováció, amelynek hatásait a kutatásokhoz jól illeszkedő programok alapján ismerhetjük meg. Kiemelkedő jelentőségűek az írás-olvasási, informatikai és szociális jártasságokat javító „átfogó tanulási programok”, mert ezen kulcskompetenciák hiánya egyfelől széles rétegekben és nagymértékben akadályozza a munkavállalást, másfelől éppen ezek a készségek teszik lehetővé, hogy a munkavállalók sikeresen alkalmazkodjanak a 30-40 éves pályafutásuk alatt ismétlődően előforduló technológiai változásokhoz. Pozitív elmozdulást jelent, hogy egyes programok (például tranzit foglalkoztatások, tudáskarbantartó programok, a szociális informatika fejlesztése) a munkavállalókat és munkáltatókat támogatja, és nem a képzéssel foglalkozó vállalkozásokat (TÁMOP, ROP, MOBILITAS, Technológiai transzfer kutatás Dél-Dunántúlon, Klaszterek, Benchmarking Klubok, Állásrotációs programok szlovén-magyar-horvát INTERREG programok keretében).

*A hazai K+F tevékenység milyen hatásokat generál az innovációs folyamatok tekintetében?*

Az egyik szembeötlő hatása a K+F innovációs folyamatnak, hogy a fent jelzett eredmények ellenére ahhoz, hogy Magyarország versenyképes maradjon, többet kell kutatásra és fejlesztésre fordítania, e kiadások tekintetében fel kell zárkóznia legfőbb versenytársaihoz. Elsősorban az ipari ágazatnak kell a kutatási és fejlesztési befektetéseket olyan mértékben növelnie, hogy azok elérjék a térségben működő cégek e célokra fordított kiadásainak nagyságrendjét. Magyarország csak így maradhat versenyképes a csúcstechnológia és az innováció terén. Hazánk valószínűleg nem fogja tudni megvalósítani azt a célkitűzést, hogy 2010-re bruttó hazai termékének 1%-át kutatásra fordítja, és ezzel behozza lemaradását.

A másik nagy terület ellentmondása, hogy a tudományos ismereteket létrehozzuk, de ezeknek a gyakorlatba ültetése nehezen megy, ennek terén is jobb eredményeket kellene felmutatnunk. Arra kell törekedni a döntéshozóknak, kutatóknak és vállalati partnerszervezeteknek is, hogy minél több újítás szabadalmaztatására és felhasználására kerüljön sor a csúcstechnológiai ágazatokban. Ehhez a törekvéshez megfelelő keretet ad az új Európai Innovációs és Technológiai Intézet, amely támogatja olyan partnerségek létrejöttét, amelyek a „tudás háromszögét” képező ágazatok, vagyis az oktatás, az innováció és a kutatás szereplői között teremtenek kapcsolatot.

A magyarországi eredményekre hatással van az uniós partnerség. Az uniós közös Európai Kutatási Térség létrehozására törekszik, amely a világszínvonalat képviselő európai és magyar tudósokból álló hálózatokon keresztül segíti elő a tudásátadást. Az európai országok közötti együttműködés további ösztönzését csúcstechnológiájú infrastruktúra és közös kutatási szakpolitikák szolgálják. A közös kutatási térség lehetővé teszi majd a tagországok számára, hogy együtt küzdjenek meg a legfőbb kihívásokkal, például az életmentések, egészségügyi, technológiai transzferek terén.

*A kutatás fellendítése a hetedik keretprogram segítségével történik, amely a 2007-2013. időszakra szól.*

A hetedik kutatási keretprogram négy cselekvési terület köré szerveződik: együttműködés, ötletek, emberek és kapacitások. A program támogatja az együttműködést az egészségügy, mezőgazdaság, élelmiszeripar, halászat, biotechnológia, információs és kommunikációs technológiák, energia, környezetvédelem (beleértve az éghajlatváltozást is), közlekedés (beleértve a repüléstechnikát is), társadalom-gazdaságtan és humán tudományok, világűr és biztonság, valamint a nanotudományok, nanotechnológiák, anyagtudomány és új gyártástechnológiák területén. Az ötletek legfőbb eleme az úttörő jellegű kutatások támogatására szolgáló Európai Kutatási Tanács felállítása. A program fő célja a humán erőforrások támogatása, amely fordítható fiatal kutatók ösztöndíjára, egész életen át tartó képzésre és karrierfejlesztésre irányuló ösztöndíjakra, ipari vállalatok és egyetemek közötti együttműködés támogatására és a kiemelkedő teljesítmények díjazására. A kapacitások területén a források a kutatási infrastruktúrák korszerűsítését szolgálják, továbbá a kisvállalkozások által végzett kutatási-fejlesztési tevékenység támogatására hivatottak, segítik a tudás alapú és tudományos klaszterek fejlődését, valamint a tudományos ismeretek népszerűsítését.

*Kik a lehetséges szereplői a humán innovációs folyamatoknak optimálisan? Hogyan fest mindez Magyarországon?*

A humán innovációs folyamatoknak gazdag összetételű csapata van. Az összetétel projektenként és végrehajtói munkában résztvevőnként változhat. A fő szervezést az Innovációs Ügynökségek látják el. E szervezetek fő feladata a régió innovációs folyamataiban részt vevő szereplők hálózati együttműködésének elősegítése. A feladat hatékony végrehajtása megköveteli a tájékozottságot, a folyamatban részt vevő szervezetek ismeretét, a hálózati partnerek között kialakuló hatékony információcserét. Napjainkban ennek megvalósítására már több lehetőség kínálkozik az írott formában megjelenő közleményektől kezdve az internetes honlapokig. Minden formának megvan a maga szerepe, jelentősége, amellyel az Innovációs Ügynökség és konzorciumi partnerei élni kívánnak, hiszen az információ- és tudástranszfer eleve egy nyitott, gátaktól mentes környezetben működtethető eredményesen.

Meghatározó forráselosztó szerepe van a Regionális Fejlesztési Tanácsnak. A régió területfejlesztési koncepciójának és programjának kidolgozásával foglalkozik, középtávú fejlesztési programot dolgoz ki a régió társadalmi, gazdasági fejlesztésére. Stratégiai szervezet, pénzügyi tervet fogad el a fejlesztési programok megvalósítása érdekében, javaslatot tesz a hazai (helyi, térségi, központi), közösségi és további nemzetközi források összetételére és felhasználásának időbeli ütemezésére.

Az innovációs folyamatok fontosságára való tekintettel létrehozták a Regionális Innovációs Tanácsot, amely szakértő szervezetként fogja össze az innovációban érintett intézményi, kínálati, fogadói és érdekképviselői szervezeteket. Ide sorolhatók az Alkalmazott Kutatási Alapítványok, Innovációs és Technológia Transzfer Centrumok, a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal és partnerszervezete, az Európai Spallációs Központ.

A Regionális Innovációs Tanács javaslatot dolgoz ki a Kutatási és Technológiai Innovációs Alap decentralizált keretének felhasználására, melyet elfogadásra a Regionális Fejlesztési Tanács elé terjeszt. Ha a Regionális Fejlesztési Tanács a javaslatot elfogadja, továbbítja azt a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatalhoz. Komoly együttműködéseknek, kez-

deményezéseknek lehattunk tanúi a kistérségi és térségi fejlesztési tanácsokkal, a megyei területfejlesztési tanácsokkal, a régió fejlesztésében közvetlenül és közvetve közreműködő területi államigazgatási szervekkel, továbbá a régió területén működő társadalmi szervezetekkel, egyetemek és kutatóintézetek körül szerveződő regionális tudásközpontokkal, technológiai központokkal, a fejlett technológiákra szakosodott inkubátorházakkal, valamint az ipari és üzleti parkok üzemeltetőivel és résztvevőivel, a kutatási eredményeket alkalmazó mikro-, kis- és középvállalkozásokkal, a nemzetközileg jelentős hazai kutatóközpontokkal, és nonprofit szervezetekkel, mint a helyi vállalkozói központok, alapítványok, közalapítványok, egyesületek, szövetségek és köztestületek. Ez utóbbihoz tartozik két magas presztízsértékű szervezet, a Magyar Tudományos Akadémia és a területi gazdasági kamarákkal, a kereskedelmi és iparkamarákkal, az agrárkamarákkal, a tudás-centrumokból „kirajzó”, megszerzett tudást hasznosító (spin-off) vállalkozásokkal együtt.

*Az elmúlt évek eredményei bizonyították, hogy a Szövetség munkájára közösségi igény mutatkozik.*

Amennyiben áttanulmányozzuk a középtávú (2007-2013) tudomány-, technológiai és innováció-politikai stratégiát, könnyen kitűnik, hogy a társadalom igényt tart arra, hogy a tudomány folyamatosan segítse a társadalmi problémák megoldását. Ezen problémák megoldása az ország, a nemzet minden területén kiemelt feladat. Ennek feltétele a sikeres alkalmazkodás kialakítása, a környezettel összhangban álló szellemi fejlődés támogatása, a technológia és ezzel a gazdaság fejlődése. A humán innováció szereplőinek, a tudomány hazai művelőinek részt kell venniük a nemzeti identitás fenntartásában és fejlesztésében, a nyelv ápolásán túl a nemzeti értékek, a nemzeti örökség, a mindennapokban megélt kultúra kutatásában és a nemzeti öntudat szerves részévé tételében. A hazai humán innovátorok feladata a nemzeti kulturális örökségünk kutatása, feldolgozása, digitális megjelenítése, ápolása, közzététele is.

A kutatás-fejlesztés – ezen belül elsősorban az alapkutatás – szerepe kiemelkedően fontos a magasan kvalifikált, kreatív munkaerő képzésében, együttműködési készségének fejlesztésében, hiszen jól tudjuk, hogy csak a tudomány művelése során sajátíthatók el azok a készségek és kvalitások, amelyek révén az ország társadalmi és gazdasági versenyképessége megteremthető, fenntartható és növelhető. A tudományos tevékenység lényegi eleme a jelenségek átfogó elméleti keretekben történő értelmezése, egy tágran értelmezett közösség érdekében.

Az elkövetkezendő időben a modern üzleti, vállalkozási kompetenciákkal rendelkező hazai kis- és középvállalatokat kell valóban támogatni az innovációs folyamatokban. Ezen vállalkozásoknak jelenleg az innovációs aktivitása elmarad a fejlettebb gazdaságokban tapasztalttól. Fejletlen az innovatív kkv-k megerősödését szolgáló technológiai inkubáció. Hiányoznak vagy gyengén fejlettek a kutató-fejlesztő intézményeket és a vállalatokat összekapcsoló intézményi, hálózati struktúrák (innovációs centrumok, technológiai transzferközpontok, technológiai inkubátorházak). Nincsenek hatékony mechanizmusok a kockázati tőke innovatív vállalkozásokba tereléséhez, fejletlenek az innovációt támogató tőkepiaci eszközök. Ez jelenti az elkövetkezendő időszak feladatköreit.

## INTERJÚ EGYED LINDÁVAL, A FINO-FOOD KFT. ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJÁVAL

*Kérem, mutassa be a FINO-food Kft.-t!*

A FINO-food Kft. családi vállalkozás, egy magyar család tulajdonában van a cég 1993 óta – akkor került privatizálásra. 2006-ban költöztünk Kaposvárra, az európai uniós csatlakozás miatt. Nem csak egy tejfeldolgozó vagyunk. Egy cégcsoport áll mögöttünk, ami a tehenészeti telepeket és a hozzá tartozó földeket is jelenti, tehát egy befejezetlen tejipari vertikum, egyedül az értékesítési végpont hiányzik.

Jelenleg 130 fő dolgozik a tejüzemben. Tavalyi árbevételünk 3,6 milliárd forint volt. 2010-ben várhatóan körülbelül 120 ezer liter tej érkezik be a céghez. Termékválasztékunk felét sajtok, különleges sajtok képezik, a másik ötven százalék fehéráru, folyadéktej, tejföl, kis részben készítünk ömlesztett termékeket, ami ipari felhasználásra, sajtos párizsiba, virslibe kerül.

*Milyen fejlesztések, innovációs folyamatok valósultak meg az elmúlt időszakban a vállalkozás keretei között, milyen célokat szolgáltak, milyen területekre irányultak?*

Meghatározó lépés volt a 2006-os kaposvári üzemépítés és beruházás. Ekkor saját igényeink szerint felújítottuk a régi tejüzem épületét, új technológiát hoztunk a tej előkészítés és kezelés, valamint a sajtvonalak területére. Ebben az időszakban még régi csomagológépeket használtunk (például a folyadéktejnél és tejfölnél), mivel akkor ez még csak húsz százaléka volt az árbevételünknek.

Szintén 2006-ban vezettük be az integrált vállalatirányítási rendszert (CSB), ami alapján minden folyamatunkat egy közös rendszerbe gyűjtöttük, így az adatok nem külön-külön rendszerekben képződnek. Az első évben három modult vezettünk be, a pénzügyi, raktározási és beszerzési oldalt érintve, ezt egészítettük ki 2007-ben a termelésirányítással.

2008-ban csak a technológiai háttérrel fejlesztettük, illetve hozzá kapcsolódóan a készáru-raktározási, valamint csomagoló- és segédanyag-raktári rendszerünket. Az integrált vállalatirányítási rendszerhez mobil kommissiózási modult vettünk, ami a készáru-raktárban segíti a munkánkat. Azóta szkennelés alapján készül a szállítólevél.

Vettünk egy új ESL (Extended Shelf Life) technológiával működő passztórt, ez azt jelenti, hogy hosszabban eltartható a tej, de nem lesz égett íze, mint az UHT tejeknek. Jobb minőségűre, magasabb tisztasági fokúra cseréltük a zacskótöltő gépeinket és elkezdtünk dobozos tejet is gyártani.

2010-ben ultraszűrő berendezést fogunk venni, amivel lehetőségünk lesz a savó melléktermék hasznosítására is. Ebből különböző italokat, pudingokat lehet készíteni, és jobban be lehet állítani a sajt készítéshez is a tejalapanyagot. Ez szintén minőségi előrelépés lesz, egyúttal a hatékonyságunkat is növeli.

Az évek során folyamatosan bővítettük háttérbázisunkat, új kazánt vettünk, növeltük a hűtőkapacitást a megnövekedett tejmennyiséggel arányosan (2006-ban még 50 ezer liter tejjel dolgoztunk, most 150 ezer literre kértük meg az engedélyt).

*Milyen konkrét igények, szükségletek képezik a humán fejlesztések alapját az Ön által vezetett cégnél?*

Van egy vezetői gárda és egy szakmunkás gárda, akikkel együtt szeretnénk dolgozni, de nem működnek jól a folyamatok. Nehéz szakképzett és tapasztalt embert találni erre az iparágra. Friss, képzetlen ember felvétele esetén munkakörtről függően minimum 3-6 hónap a betanulási idő. A kollégák képzése tehát nagyon hosszú folyamat és nagy befektetés a részünkről.

2008-ban és 2010-ben történt a humán oldal erősítése, fejlesztése. Munkához való hozzáállásban indult el csapatépítés, ahhoz, hogy lojalitás, kötődés alakuljon ki a cég iránt. Akik itt dolgoznak és nem pályakezdek, azok sok pontot kaptak már az élettől, nagyon megkeseredettek, ezen kell nekünk valamilyen úton-módon változtatni. Azt szeretnénk elérni, hogy olyan emberek jöjjenek be dolgozni, akik azt szívesen teszik, mert ez a cég hatékonyságát is növeli. Nekünk is kellett változni ahhoz, hogy tudjunk előrelépni, számunkra most már az a lényeg, hogy amit veszünk, az hosszú távon tudjon jól működni. A technológiai feltételek, hogy jól lehessen dolgozni, adottak. Az időkiesést szervezéssel és emberi hozzáállással lehetne javítani, tehát már csak az emberi oldali tényező hiányzik. Ezen kellene dolgoznunk.

*Hogyan, mennyiben illeszkednek a fejlesztési intervenciók a vállalkozás stratégiai célkitűzéseibe?*

Teljes mértékben. 2004-ben kérdéses volt a tejjüzem további működése, azonban a továbbvitel mellett döntöttünk. 2006-ban, amikor ide költöztünk, eldöntöttük, hogy szeretnénk a tejfeldolgozással hosszú távon foglalkozni. Látszott, hogy egy kicsi, 50 ezer literes feldolgozású üzem nem tud életben maradni, növekedni kell. A 2006-ban elkezdett technológiai fejlesztések is azt a célt szolgálták, hogy hosszú távon tudjunk piacon maradni. Úgy döntöttünk, hogy nem a kommersz, hanem a prémium kategóriában szeretnénk működni, ezért is ragaszkodunk a drágább technológiához és folyamatos fejlesztésekhez. Minőséget szeretnénk termelni hosszú távon. Az összes fejlesztésünk ezt a célt szolgálja.

*Milyen hasznát, jelentőségét látja az innovációnak, ezen belül a humán innovációnak szervezeti keretek között?*

Ez két részből áll. Egyrészt legyen meg a technológia, amivel elő lehet állítani jó minőséget. Ez, most már úgy érzem, egyre inkább adott. Azonban ezt a technológiát embereknek kell működtetni. Nem tudunk mindent gépesíteni és nem is biztos, hogy az a jó, ha mindent gépek végeznek. Olyan embereknek kell a technológiát működtetni, akik figyelnek arra és tudják, hogy mit kell csinálni, tehát szakmailag képzettek. Személyiségi oldalról pedig nem a tönkretétel a cél, hanem az, hogy megóvjuk azt, amivel dolgozunk. Fontos tehát a munkavállalók hozzáállása. Másrészt üzemszervezéssel rengeteget lehet spórolni, növelni a hatékonyságot. Ez a vezetői készségek kérdése, amit szintén fejleszteni kell. Tehát mindkettő nagyon fontos.