

# TÉR GAZDASÁG EMBER

- ♦ TOMPOS ANIKÓ - ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA | Tárgyalási taktikák az üzleti életben
- ♦ SZRETYKÓ GYÖRGY | A tekintélyorientált és a teljesítményorientált felsőoktatási intézmények emberi erőforrás menedzsmentjének összehasonlító elemzése
- ♦ TAKÁCS ANDREA | Változásmenedzsment a szervezetek tükrében
- ♦ KUCSÉBER LÁSZLÓ ZOLTÁN | Hogyan befolyásolják a vállalatvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét?
- ♦ KECSKÉS PETRA - KOVÁCS ELŐD PÉTER | Az ipari parkok gazdaságfejlesztésben betöltött szerepe - fókuszban Győr
- ♦ SISKA MIKLÓS - SZABÓ TAMÁS | Preferenciák a közlekedési mód megválasztásában Magyarországon
- ♦ DÖMÖTÖR ZSANETT - FARKAS ALEXANDRA - BURUZS ADRIENN - TORMA ANDRÁS | A regionális hulladékgazdálkodási rendszerek átfogó értékelése
- ♦ REISINGER ADRIENN - DÁNOS ZSOLT | Egyetemi társadalmi felelősségvállalás három magyar egyetem esetében

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



---

# TÉR – GAZDASÁG – EMBER

---



Győr, 2015

*A Széchenyi István Egyetem  
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának  
tudományos folyóirata*

*Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.  
A decemberi szám angol nyelven.*

2015. szeptember; III. évfolyam 3. szám

A folyóirat megjelenését a Pallas Athéné Domus Animae Alapítvány támogatta.

Szerkesztőség  
9026 Győr, Egyetem tér 1.  
Igazgatási épület, VI. emelet, 603/a szoba  
Telefon | 96/503483  
E-mail | [somogyif@sze.hu](mailto:somogyif@sze.hu)

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője  
Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit KFT.  
Levélcím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.  
Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda  
ISSN | 2064-1176

## A szerkesztőbizottság

### Elnök

SIMAI MIHÁLY | akadémikus

### Főszerkesztő

SOMOGYI FERENC | egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

### Főszerkesztő-helyettes

DUSEK TAMÁS | egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

### Tagok

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA | egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

BÁNFI TAMÁS | egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem

BARTA GYÖRGYI | egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem

BENCSIK ANDREA | egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem

BORGULYA ÁGNES | Pécsi Tudományegyetem

JÓZSA LÁSZLÓ | egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem

KATITS ETELKA | egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

KOCZISZKY GYÖRGY | egyetemi tanár, Miskolci Egyetem

LENGYEL IMRE | egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem

LEHOTA JÓZSEF | egyetemi tanár, Szent István Egyetem

NOSZKAY ERZSÉBET | egyetemi magántanár, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola

PAPP ILONA | egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

PISKÓTI ISTVÁN | egyetemi docens, Miskolci Egyetem

RECHNITZER JÁNOS | egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem

REKETTYE GÁBOR | egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem

RÓBERT PÉTER | egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem

SZALKA ÉVA | egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

SZÖRÉNYI KUKORELLI IRÉN | egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem

SZRETYKÓ GYÖRGY | egyetemi docens, Nyugat-magyarországi Egyetem

VERES ZOLTÁN | egyetemi tanár, Budapesti Gazdasági Főiskola

ZSOLNAI LÁSZLÓ | egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem

Olvasószerkesztő | NEMES GÁBOR



# TARTALOMJEGYZÉK

---



## METAKÖZGAZDASÁGTAN

- 9 TOMPOS ANIKÓ - ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA | Tárgyalási taktikák az üzleti életben

## GAZDASÁG

- 25 SZRETYKÓ GYÖRGY | A tekintélyorientált és a teljesítményorientált felsőoktatási intézmények emberi erőforrás menedzsmentjének összehasonlító elemzése
- 39 TAKÁCS ANDREA | Változásmenedzsment a szervezetek tükrében
- 55 KUCSÉBER LÁSZLÓ ZOLTÁN | Hogyan befolyásolják a vállalatfelvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét?
- 69 KECSKÉS PETRA - KOVÁCS ELŐD PÉTER | Az ipari parkok gazdaságfejlesztésben betöltött szerepe - fókuszban Győr
- 81 SISKA MIKLÓS - SZABÓ TAMÁS | Preferenciák a közlekedési mód megválasztásában Magyarországon
- 101 DÖMÖTÖR ZSANETT - FARKAS ALEXANDRA - BURUZS ADRIENN - TORMA ANDRÁS | A regionális hulladékgazdálkodási rendszerek átfogó értékelése

## TÁRSADALOM ÉS OKTATÁS

- 117 REISINGER ADRIENN - DÁNOS ZSOLT | Egyetemi társadalmi felelősségvállalás három magyar egyetem esetében



# METAKÖZGAZDASÁGTAN

## Tárgyalási taktikák az üzleti életben

---



A tanulmány célja az üzleti tárgyalók által alkalmazott taktikák és a használatukat befolyásoló tényezők vizsgálata egy, a nyugat-dunántúli régióban végzett kvantitatív kutatás eredményeinek bemutatásával. A szakirodalom-áttekintés témája a disztributív és integratív üzleti tárgyalások jellemzőinek, valamint néhány, az etikailag bizonytalan megítélésű tárgyalási taktikák megfelelőségére és alkalmazására, valamint az alkalmazást befolyásoló kontextuális-szituációs változók vizsgálatára irányuló tanulmány ismertetése. A további alfejezetek a kutatás céljait és módszereit, az eredményeket és az eredmények tárgyalását tartalmazzák. A 250 adatközlő a hagyományos kompetitív tárgyalásokhoz, a blöfföléshez és a nem megfelelő adatgyűjtéshez tartozó taktikákat tartotta a legelfogadhatóbbnak és ugyanezekről nyilatkozták azt, hogy a leggyakrabban használják őket. Az alkalmazást befolyásoló tényezők közül a tárgyalópartnerrel való kapcsolatot tartják a leginkább, míg a tárgyalópartner nemét a legkevésbé fontosnak. A szerzők az eredményeket a kultúraközi menedzsmentkutatások által feltárt magyar nemzeti kultúra-jellemzőkkel, illetve saját korábbi kutatási eredményeikkel kapcsolják össze és további vizsgálati irányokat jelölnek ki.

### BEVEZETÉS

Dévényi<sup>[3]</sup> doktori értekezésében rámutatott arra, hogy míg a nemzetközi szakirodalomban az 1980-as évek óta sorjában jelennek meg – főleg angol nyelvű – tanulmányok a nemzetközi tárgyalások témakörében, Magyarországon viszonylag alacsony számú publikáció születik. A szerző szerint a magyar kutatók e területtel foglalkozó tanulmányai az üzleti kommunikáció, interkulturális kommunikáció, illetve marketing témájú kiadványokban jelennek meg.

[1] Egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Kommunikáció Tanszék, tomposa@sze.hu.

[2] Tanszékvezető egyetemi docens, dékánhelyettes, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Kommunikáció Tanszék, ablne@sze.hu.

[3] Dévényi M. (2009): *Az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikái*. PhD értekezés. [http://nydi.btk.pte.hu/sites/nydi.btk.pte.hu/files/pdf/DevenyiMarta2009\\_0.pdf](http://nydi.btk.pte.hu/sites/nydi.btk.pte.hu/files/pdf/DevenyiMarta2009_0.pdf), 10. Letöltés: 2013. máj. 5.

Az értekezés megírása óta eltelt években hazánkban is számos, e kérdéskörrel foglalkozó tanulmány született. Ezek jó részét a szerző, illetve munkatársai<sup>[4]</sup> jegyzik. A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karán is bő egy évtizede folynak az üzleti tárgyalásokkal (is) kapcsolatos kutatások. Ezek főleg az üzleti kommunikációra és viselkedésre,<sup>[5]</sup> a nemzeti kultúra/interkulturális kommunikáció témakörére<sup>[6]</sup> illetve a tárgyalási taktikák alkalmazási körülményeire, az etika szerepére<sup>[7]</sup> fókuszálnak.

Jelen tanulmány a disztributív tárgyalásokra jellemző, etikailag kétséges megítélésű taktikák megítélésére és használatára, valamint az ezeket befolyásoló körülményekre fókuszálva egy kvantitatív vizsgálat eredményeit ismerteti. A tanulmány első része a disztributív és integratív tárgyalások szakirodalmát tekinti át, majd egy, a jelen vizsgálat szempontjából fontos korábbi amerikai kutatás eredményeit mutatja be.

## DISZTRIBUTÍV ÉS INTEGRATÍV TÁRGYALÁSOK, STRATÉGIÁK ÉS TAKTIKÁK

Kötött végösszegű vagy disztributív tárgyalásoknak nevezzük azokat a tárgyalásokat, amikor bármely tárgyalási eredmény, amely növeli az egyik fél hasznát,

[4] Borgulya Á. (2009): A meggyőzés a kultúráközi kommunikáció nézőpontjából: a német üzleti tárgyalások. In: Simigné F. S. (szerk.): *A meggyőzéstől a manipulációig*. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc. 60–67.; Dévényi M. (2011): *Az értékesítési tárgyalások verbális taktikái hallgatói szimulációk tükrében*. Porta Lingua, 11–16.; Dévényi M. (2013): *A meggyőző érvelés szerepe az üzleti tárgyalásokon*. Porta Lingua, 249–256.

[5] Konczosné Szombathelyi M. (2004): A tárgyalási szokások és a kultúrák összefüggései. In: Bakonyi I. – Nádai J. (szerk.): *A többnyelvű Európa. A XIII. MANYE Kongresszus köteté*. Széchenyi István Egyetem Idegen Nyelvi és Kommunikációs Tanszék, Győr. 217–225.; Konczosné Szombathelyi M. (2007): *Kommunikációs ismeretek*. Universitas-Győr Kht., Győr.; Tompos, A. (2009): *Towards Fighters? – Changing Attitudes to Negotiations in Hungary*. Conference of the International Journal of Arts and Sciences, 1(19). 130–134. (CD); Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2015): *What makes a good business negotiator? – Hungarian practitioners' preferences*. Социокультурные проблемы языка и коммуникации, 10. 114–120.

[6] Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2009): *Szociokulturális kompetencia és sztereotípiák: hogyan tárgyalunk külföldiekkel?* Translatologia Pannonica, 3(1). 81–89.; Szőke J. (2013): *Kisvállalatok kommunikációs sajátosságai nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében*. In: Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *Növekedés és egyensúly: Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő köteté*. Paper 29. (Elérhető: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/szokej.pdf> Letöltés ideje: 2014.03.06.); Szőke, J. (2015): *The Cultural Aspect of Austro-Hungarian Business Negotiations*. International Journal of Business and Management Studies, 4(1). 47–52.; Tompos, A. (2014): *Hungarian societal values through business negotiators' practices*. In: Rotschedl, J. – Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, 445–453. (Elérhető: <http://www.iises.net/proceedings/14th-international-academic-conference-malta/front-page>.)

[7] Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (2013): *A nemzetközi tárgyalások etikája: vizsgálati módszerek és irányok*. In: Róbert P. (főszerk.): *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai*. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr. 165–172.; Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2014): *Situational factors affecting the use of ethically ambiguous negotiating tactics*. Humanities and Social Sciences Review, 3(1). 196–204.

csökkenti a másik félét; változó végösszegű vagy integratív tárgyalások esetén a felek érdekei nem teljesen ellentétesek, de nem is teljesen összeegyeztethetőek<sup>[8]</sup>.

A tárgyalófelek kezdeti céljai meghatározzák az alkalmazott stratégiáikat. A disztributív stratégiát alkalmazó tárgyaló legfőbb célja saját nyereségének maximalizálása – arra törekszik, hogy minél nagyobb szeletet hasítva le a tortából ő győzzön és a másik fél veszítsen („zero sum game”), míg integratív stratégia esetén a felek megpróbálják valahogy szétnyújtani a tortát („extending the pie”) annak érdekében, hogy mindketten győztesnek érezhessék magukat („win-win outcome”). A disztributív stratégia az elérhető források felosztására koncentrál, „igénylő” magatartás jellemzi, például az – akár fenyegetést és blöfföket is tartalmazó – meggyőzésre törekvő érvelés és a hatalmi játékok; az integratív stratégia a (látszólag) ellentétes érdekek kibékítésére és integrációjára koncentráló „teremtő” magatartással (források létrehozása) párosul, amelyet a kreatív problémamegoldásra, a preferenciákra és prioritásokra irányuló információcsere és érdekcseré<sup>[9]</sup> (logrolling) jellemez.<sup>[10]</sup> A disztributív taktikák tehát a versenyt, míg az integratívok az együttműködést helyezik előtérbe.

Weingart és Olekalns<sup>[11]</sup> szerint bár hasznos az integratív és disztributív stratégia megkülönböztetése, a két stratégiát nem szabad egymást kölcsönösen kizárónak tekintenünk, hiszen számos vizsgálat bizonyítja, hogy a tárgyalók vegyesen alkalmaznak disztributív és integratív taktikákat a megegyezésre irányuló törekvéseik során. Már fél évszázada megfigyelte Walton és McKersie<sup>[12]</sup> azt, hogy a munkaadók és munkavállalók közötti tárgyalások első szakaszát a disztributív magatartás jellemzi, míg a későbbi szakaszokban több helyet kapnak az integratív stratégiák. Az integratív, együttműködő magatartásba átmenő, de kezdetben a különbségeket hangsúlyozó mintát későbbi, más kontextusokat vizsgáló kutatások is kimutatták.<sup>[13]</sup> Elfogadott tény az, hogy a tárgyalásokban nagy szerepet játszanak mind az egymásnak ellentmondó, mind az együttműködést igénylő érdekek. A disztributív és integratív elemek minden tárgyalást végigkísérnek, így a tárgyaló felek is hol a lehenyerlő, hol az empatikus oldalukat helyezik előtérbe.<sup>[14]</sup>

[8] Dévényi M. (2009): i. m. 22.

[9] Dévényi Márta fordítása („Megítélésem szerint üzleti tárgyalásokra vonatkoztatva az ’érdekcseré’ elnevezés fejezi ki a stratégiafajta lényegét (ford. a szerzőtől). Az ’érdekcseré’ a célként elérendő tárgyalási feltételek cseréjét jelenti. A tárgyaló felek érdekszövetséget kötnek, hogy hajlandóak lesznek lemondani a kevésbé fontos feltételeikről, hogy ezért cserébe megkapják a számukra döntően fontosakat.”)

[10] De Dreu, C. K. W. (2004): Motivation in Negotiation: A Social Psychological Analysis. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 114–135.

[11] Weingart, L. R. – Olekalns, M. (2004): Communication Processes in Negotiation: Frequencies, Sequences, and Phases. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 143–157.

[12] Walton, R. E. – McKersie, R. B. (1965): *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill, New York.

[13] De Dreu, C. K. W. (2004): i. m. 114–135.

[14] Alavoine, C. (2011): *Ethics in Negotiations: The Confrontation between Representation and Practices*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 78. 205–210.

## ETIKAILAG KÉTSÉGES TAKTIKÁK

A tárgyalások során alkalmazott taktikák és trükkök esetében általában nem az a kérdés, hogy legálisak-e, hanem az, hogy etikusak-e. Az etikusságot azonban nehéz megítélni, gondoljunk csak arra, hogy a kanti és az utilitáriánus etika mennyiben különbözik: a kanti etika szerint az erkölcsi norma egyetemes, független a tapasztalattól, míg az utilitarianizmus a döntés eredményeinek függvényében ítéli meg az etikusságot.

Lewicki és Robinson<sup>[15]</sup> tanulmányukban abból az előfeltevésből indultak ki, hogy a taktikák egy olyan kontinuumon helyezkednek el, amelynek egyik végén az etikai szempontból megfelelő, a másik végén a nem megfelelő taktikák vannak. A két végpont között található egy olyan halmaz, amelyekben azokat a – természetesen főként a disztributív tárgyalási stratégiát jellemző – taktikákat találhatjuk, amelyek használata csak bizonyos körülmények között tekinthető indokoltnak, így nem egyértelmű, hogy etikusak-e.

A fenti szerzők a szürke területen elhelyezkedő „marginálisan etikátlan” 18 taktikát vizsgált kérdőíves felméréssel. A válaszadóknak 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük az egyes taktikák megfelelőségét (azaz etikusságát), valamint annak a valószínűségét, hogy használnák-e őket szakmai pályafutásuk során. Az adatközlők a Harvard Business School és az Ohio State University üzleti mesterképzésben részt vevő hallgatói közül kerültek ki. Az utóbbi egyetemen 2 évig zajlott az adatfelvétel, az összesen 320 hallgató a kurzus elején töltötte ki a kérdőívet. A Harvardon a 736 kitöltő ugyanannak az 1. évfolyamnak a hallgatója volt. Az adatfeldolgozás során a kutatók faktorelemzést végeztek, valamint összekapcsolták a taktikák értékelését a válaszadók olyan demográfiai változóival, mint a kor, nem, nemzeti hovatartozás.

A faktorelemzés eredményeként az alábbi 5 kategóriát határozták meg:

1. Eltorzított információ adása a tárgyalófélnek vagy a médiumoknak (4 taktika);
2. Hagyományos kompetitív alkudozás (5 taktika);
3. Blöffölés (3 taktika);
4. A tárgyalópartner hálózatának manipulálása (3 taktika);
5. Nem megfelelő információgyűjtés (3 taktika).

A nemzeti-kulturális hovatartozás – pontosabban amerikai és nem-amerikai állampolgárságú adatközlők válaszainak – vizsgálata alapján a kutatók az alábbi szignifikánsan különböző eredményeket közölték:

- Az amerikai egyetemi hallgatók jobban elfogadják a 2-3. kategória taktikáit, mint a más nemzetiségűek;
- A más nemzetiségűek jobban elfogadják a 4. kategória taktikáit, mint az amerikaiak;

[15] Lewicki, R. J. – Robinson, R. (1998): *Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study*. Journal of Business Ethics, 17. 665–682.

- A nem amerikai adatközlők közül a közép-keleti egyetemisták jobban elfogadják a 2. kategória taktikáit, mint az ázsiaiak, a kelet-európaiak és a latin amerikaiak;
- Az amerikai adatközlők elfogadóbbak a 2. kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak;
- Az amerikai és ázsiai adatközlők elfogadóbbak a 3. kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak.

A cikk publikálásakor még nem álltak a kutatók rendelkezésére olyan adatok, amihez saját, szignifikáns kulturális különbségeket mutató eredményeiket hasonlíthatták volna.

Lewicki és Robinson nyomán több kutatás is foglalkozott azzal, hogy különböző kultúrák mennyire tartják az etikailag bizonytalan megítélésű taktikákat elfogadhatónak, illetve azzal, hogy az adatközlők mennyire vélik úgy, hogy hajlandóak lennének használni azokat. A kutatások többnyire nem akarták azt magyarázni, hogy a kultúra mely aspektusa okozza a különbséget, néhány kutató azonban megpróbálkozott ezzel is, például Volkema<sup>[16]</sup> a különbségeket a hofstedei dimenziókkal (individualizmus/kollektívizmus és maszkulinitás/femininitás) igyekezett párhuzamba vonni.

A vizsgálatok számának növekedésével egyre nyilvánvalóbbá vált az, hogy a különbségek megfelelő magyarázatához nem csupán a kultúrák jellemzőit, hanem a tárgyalási szituációt jellemző egyéb faktorokat (pl. egy kollektivista belső vagy külső csoporttagokkal tárgyal) is számba kell venni.

Volkema és Fleury 2002-es tanulmányukban<sup>[17]</sup> USA-Brazília viszonylatban az alábbi 8 szituációs változó tükrében vizsgálták az etikailag bizonytalan megítélésű taktikák elfogadását és lehetséges használatukat:

- Ismeretlen kontextus;
- A tárgyalópartnerről az a hír járja, hogy nem etikus tárgyaló;
- Az ország jól ismert képzett tárgyalóiról;
- Nagyon fontos a tárgyalás;
- Van határidő;
- A tárgyalópartnerről az a hír járja, hogy nagyon jó tárgyaló;
- A tárgyalóféllel valószínűleg lesz még együttműködés a jövőben;
- A kollégákat informálni fogják a tárgyalás részleteiről.

A kutatók a 8 feltételből 5 esetén találtak az amerikai és a brazil válaszadók eredményei között szignifikáns eltérést. Ezzel az eredménnyel a kultúra jelentős szerepét demonstrálták, valamint azt is, hogy a szituációs

[16] Volkema, R. J. (1999): *Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States*. Journal of Business Research, 45. 59–67.; Volkema, R. J. (2004): *Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis*. Journal of Business Research, 57. 69–78.

[17] Volkema, R. J. – Fleury, M. T. L. (2002): *Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-national comparison*. Journal of Business Ethics, 36. 381–398.

változóknak különösen nagy hatásuk lehet az etikailag bizonytalan megítélésű taktikák elbírálásában és használatában az adott nemzet kultúrájától függetlenül is.

Lewicki és munkatársai<sup>[18]</sup> szintén 8, de a fenti faktoroktól teljesen eltérő szituációs/kontextuális változót határoztak meg. Figyelemre méltó az a tény, hogy ez a modell a kulturális normákat csak egy kontextuális változónak tekinti. A változók az alábbiak:

- A tárgyaló múltbeli tapasztalatai;
- Ösztönzők;
- A másik féllel való kapcsolat;
- A tárgyalók közötti erőmegoszlás;
- A kommunikáció módja;
- A tárgyaló ügynöke-e egy harmadik félnek;
- A csoport és szervezeti szabályok;
- A kulturális normák.

Rivers és Lytle<sup>[19]</sup> mutat rá arra, hogy a kultúra jóval több, mint egyszerű változó, mivel a kultúrának közvetlen hatása van arra, hogy a tárgyaló mit tart etikus döntésnek. Állításukat azzal a ténnyel támasztják alá, hogy a kultúra tartalmazza a kulturális értékeket és az erkölccsel kapcsolatos elképzeléseket, továbbá más faktorokat is befolyásol, például a szervezeti etikai kódexeket, a szervezeti célokat (jutalom, határidők, a tárgyalói szerep stb.), a jogi környezetet és a másik félről alkotott benyomásokat.

Egyre több kutatási eredmény igazolja azt, hogy a más-más kultúrát képviselő tárgyalók más-más viselkedést ítélnak elfogadhatónak, illetve nem megfelelőnek, vagy elfogadhatatlannak, és a kultúra a kontextuális/szituációs változók megítélésére is hat. Két példát kiragadva, Triandis és munkatársai<sup>[20]</sup> a félrevezetés és a kultúra közötti kapcsolatot tanulmányozták és arra az eredményre jutottak, hogy bármennyire is befolyásolja a tárgyalók taktikai választásait a szituáció és a tét nagysága, kultúránként különböző annak a megítélése, hogy mi a hazugság és milyen mértékben alkalmazható. Zhang és munkatársai<sup>[21]</sup> amerikai és kínai tárgyalók csalással kapcsolatos hozzáállását vizsgálva azt találták, hogy az erősen kollektivistá kultúrát képviselő tárgyalók hajlamosabbak a tények elferdítésére, míg individualista amerikai tárgyalópartnereik több negatív érzelmi megtévesztéssel kapcsolatos taktikát használnak.

[18] Lewicki, R. J. – Barry, B. – Saunders, D. M. – Minton, J. W. (2003): *Negotiation*. McGraw Hill Irwin, Boston.

[19] Rivers, C. – Lytle, A. L. (2007): *Lying, cheating foreigners! Negotiation ethics across cultures*. *International Negotiation*, 12. 1–28.

[20] Triandis, H. C. – Carnevale P. – Gelfand, M. et al. (2011): *Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis*. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1. 73–90.

[21] Zhang, J. – Liu, L. A. – Liu, W. (2012): *Does Trust Reduce Deception in Negotiation? Culturally Divergent Effects of Cognition-Based and Affect-Based Trust*. (Elérhető: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2084879](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084879) Letöltés ideje: 2013.11.08.)

## A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZEREI

A jelen tanulmányban bemutatott eredmények egy komplex kérdőíves felmérésből származnak. A felmérés az üzleti és vállalati kommunikáció jellemzőinek a bemutatására irányult a kulturális különbségek figyelembevételével az alábbi vizsgálatok kapcsán:

- a nyelvhasználat feltérképezése az intern és extern kommunikációban;
- kulturális különbségek okozta kommunikációs zavarok tanulmányozása;
- konfliktuskezelés, döntéshozatal, intern és extern viselkedés jellemzőinek a bemutatása a kultúrák tükrében;
- tárgyalási stratégiák és technikák elemzése.

Kutatásunk során papíralapú kérdőíveket használtunk. A felmérésben használt kérdőív alapvetően négy fő részre tagolódik:

1. Általános adatok (a hagyományos demográfiai kérdések – a válaszadó neme, életkora stb. – mellett a munkahelyre vonatkozó adatgyűjtés is fontos szerepet kapott);
2. Munkahelyi nyelvhasználatra vonatkozó információk;
3. Az üzleti és vállalati kultúra jellemzői (intern és extern kommunikációra vonatkozó adatok), valamint a kulturális különbségek felmérése;
4. Tárgyalási trükkök és technikák megítélésének és használatának, valamint az ezeket befolyásoló szituációs változóknak a feltérképezése.

A felmérés során a kvótás mintavételt alkalmaztuk. A kvóta alapját jelentő jellemző a Nyugat-Dunántúli Régióban működő vállalkozások ágazatok szerinti megoszlása volt a Központi Statisztikai Hivatal 2011-es adatai alapján. A válaszadóktól visszaérkezett kérdőívek száma 268 volt, azonban az adattisztítást követően a végleges minta-elemszám 250 válaszadó lett, mivel 18 válaszadó nem felelt meg a földrajzi lehatárolás kritériumának. A minta kijelölése során a vállalkozásokra fókuszáltunk, azonban a vállalkozásokat a kérdőívek megválaszolása során egyének képviselték, így a demográfiai adatok esetében mind a vállalkozásokra, mind a megkérdezett egyénekre vonatkozó információk találhatóak. A kísérőlevélben kértük azt, hogy olyan munkatársak töltsék ki a kérdőíveket, akik nemzetközi üzleti kontextusban dolgoznak és rutinszerűen tárgyalnak. A kérdőívek adatainak feldolgozása és az eredmények vizsgálata az SPSS 18.0 statisztikai programmal történt.

## EREDMÉNYEK

A kérdőív tárgyalási stratégiákat vizsgáló része az alábbi 14 taktikát tartalmazta (zárójelben szerepelnek a Lewicki és Robinson<sup>[22]</sup> által megállapított kategóriák: 1: eltorzított információ adása a tárgyalófélnek vagy a médiumoknak;

[22] Lewicki, R. J. – Robinson, R. (1998): i. m.



2: hagyományos kompetitív alkudozás; 3: blöffölés; 4: a tárgyalópartner hálózatának manipulálása; 5: nem megfelelő információgyűjtés):

1. Tényszerű információkkal kapcsolatosan szándékosan félrevezetem a tárgyalópartnert annak érdekében, hogy saját tárgyalói pozíciómat erősítsem. (1)
2. „Sokkoló” nyitó ajánlatot teszek, ezzel igyekszem elbizonytaltatni tárgyalópartneremet. (2)
3. Eltitkolom, mi az a min./max. összeg/tárgyalási határ, ami nekem még megfelel. (2)
4. Azt színlelem, hogy engem nem szorít az idő, ezzel próbálom a tárgyalópartnert rávenni az engedményekre. (2)
5. Információkat szerzek saját üzleti partnereimtől a tárgyalópartner stratégiájára és pozíciójára vonatkozóan. (2)
6. Olyan kedvező dolgokat helyezek kilátásba – amennyiben partnerem hajlandó megadni valamit/engedi valamiben –, amelyekről tudom, hogy úgysem tudom/fogom megadni. (3)
7. Megfenyegetem a tárgyalópartnert, bár tudom, hogy úgysem ártanék neki. (3)
8. Olyan benyomást keltek a tárgyalópartneremben, hogy csak tőlem kaphatja meg, amit akar, holott tudom, hogy máshol olcsóbban/gyorsabban hozzájuthatna. (3)
9. Közvetlenül felveszem a kapcsolatot a tárgyalópartner felettesével, és megpróbálom aláásni a tárgyalópartner szakmai hitelességét. (4)
10. A tárgyalópartnert megfenyegetem azzal, hogy felettesei szemében szakmailag hiteltelenné teszem. (4)
11. Közvetlenül felveszem a kapcsolatot a tárgyalópartner felettesével, és megpróbálom a saját oldalamba állítani. (4)
12. A tárgyalópartner egyik fontos beosztottját ’alkalmazom’ annak érdekében, hogy bizalmas információkat szerezzek a tárgyalópartner tárgyalási pozíciójáról/stratégiájáról. (5)
13. Magától a tárgyalópartnertől igyekszem tárgyalási pozíciójáról információkat szerezni, pl. ajándékok, szórakoztatás, személyes szívességek útján. (5)
14. Információszerzés a tárgyalópartner tárgyalási pozíciójáról fizetett „informátorok” (ismerősök stb.) segítségével. (5)

Az adatközlők 0-tól 4-ig terjedő ötfokozatú skálán értékelték az adott taktika megfelelőségét (0=teljesen elfogadhatatlan; 1=szoros kivételként elfogadható; 2=néha elfogadható; 3=gyakran elfogadható; 4=az esetek túlnyomó többségében elfogadható) és nyilatkoztak arról, hogy milyen gyakran használják őket (0=soha nem alkalmazom; 1=párszor alkalmaztam, de nem jellemző; 2=néha alkalmazom; 3=gyakran alkalmazom; 4=szinte mindig alkalmazom). Az 1. sz. táblázat a 250 magyar adatközlő válaszainak átlagát és szórását mutatja. Zárójelben szerepelnek Lewicki és Robinsón 1-7 skálás eredményei.

1. táblázat: A taktikák megfelelősége és használatuk gyakorisága

Taktika	Megfelelőség		Használat	
	Átlag	Stand. dev.	Átlag	Stand. dev.
1.	0,59 (1,99)	0,870	0,52 (2,44)	0,865
2.	1,60 (5,84)	1,162	1,08 (5,62)	1,067
3.	2,58 (5,75)	1,201	2,09 (5,07)	1,319
4.	2,16 (5,37)	1,250	1,65 (5,22)	1,306
5.	2,87 (6,10)	1,272	2,40 (6,04)	1,425
6.	0,64 (2,20)	0,982	0,62 (2,39)	0,987
7.	0,40 (2,10)	0,806	0,34 (2,15)	0,728
8.	1,96 (4,28)	1,363	1,48 (4,31)	1,318
9.	0,42 (2,20)	0,838	0,41 (2,13)	0,870
10.	0,40 (2,35)	0,806	0,26 (2,33)	0,629
11.	0,99 (3,18)	0,996	0,67 (2,93)	0,914
12.	0,99 (2,02)	1,079	0,63 (1,98)	0,892
13.	1,36 (2,83)	1,232	0,86 (2,80)	1,025
14.	1,20 (3,07)	1,229	0,78 (2,77)	1,058

Forrás: saját szerkesztés saját kutatás SPSS outputjai és Lewicki – Robinson (1998) alapján.

A kitöltők arról is nyilatkoztak, hogy véleményük szerint befolyásolja-e a taktikák használatát az alábbi 7 szituációs-kontextuális változó:

- a tárgyalópartner neve;
- a tárgyalópartner nemzetisége;
- előzőleg tárgyalt-e már a tárgyalópartnerrel;
- a partnert jól ismeri, és szinte barátjának tekinti;
- a tárgyalás tágabb célja (tartós kapcsolat vagy egyszeri kimenetel);
- a tárgyalás kimenetelének fontossága;
- saját tárgyalási pozíciója mennyivel erősebb/gyengébb a tárgyalópartner pozíciójánál.

A kapott válaszokat a 2. sz. táblázat összegzi.

2. táblázat: Kontextuális-szituációs változók hatása a taktikák alkalmazására

Változó	Igen (%)
a tárgyalópartner neme	38,4
a tárgyalópartner nemzetisége	50,0
előzőleg tárgyaltak-e már	69,6
jól ismert, barátoknak tekintett partner	71,2
a tárgyalás tágabb célja	54,0
a tárgyalás kimenetelének fontossága	60,8
a tárgyalási pozíció erőssége/gyengesége	55,2

Forrás: saját szerkesztés saját kutatás spss outputjai alapján.

## AZ EREDMÉNYEK TÁRGYALÁSA

Az 1. sz. táblázat adatai alapján elmondható, hogy a régióban tevékenykedő üzleti tárgyalók meglehetősen kedvezőtlenül ítélték meg az etikailag kétséges taktikákat. Mind az elfogadhatóságra, mind az alkalmazás gyakoriságára vonatkozó értékek arányaikban alacsonyabbak, mint az amerikai adatközlők által közölt vélemények. Lewicki és Robinson eredményeivel ellentétben a magyar adatok esetében az elfogadhatóság minden esetben magasabb, mint az alkalmazás.

A leginkább elfogadott és leggyakrabban alkalmazott taktikák a hagyományos kompetitív alkudozáshoz köthetők (információszerzés a tárgyalópartner-ről saját partneri körből; tárgyalási minimum/maximum határ eltitkolása; „nem szorít az idő” színlelése). Ez az eredmény tulajdonképpen igazolja Lewicki és Robinson a fentiekben ismertetett azon eredményét, hogy az amerikai és ázsiai adatközlők elfogadóbbak e kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak, hiszen az értékek arányaikban alacsonyabbak, de egyúttal ellent is mond nekik, hiszen még így is ezek a legkedvezőbb megítélésű taktikák.

A kitöltők nem tartják megfelelőnek és igen ritkán vetik be a tárgyalópartner környezetének manipulálására irányuló (a tárgyalópartner szakmai hittelességének aláásása felettesénél, illetve az azzal történő fenyegetés, valamint kísérlet a felettes saját oldalra állítására), továbbá a hamis információadáshoz kapcsolható (tényszerű információkkal kapcsolatosan szándékos félrevezetés) taktikákat. Utóbbi kategória elutasítása megfelel a szerzők előzetes várakozásának – többek között ezért is maradtak ki a kérdőív-ből az e kategóriához tartozó további taktikák (pl. eltorzított információk adása a sajtónak a tárgyalás céljáról/folyamatáról).

A válaszadók körében viszonylag népszerűnek bizonyult a blöfföléshez kapcsolható „csak most, csak tőlem, csak neked” taktika (olyan benyomást

keltek a tárgyalópartneremben, hogy csak tőlem kaphatja meg, amit akar, holott tudom, hogy máshol olcsóbban/gyorsabban hozzájuthatna) és a nem megfelelő információszerezéshez tartozó, ajándékok, szívességek útján történő információszerezés. Előbbi taktika magas elfogadottsága és viszonylag gyakori alkalmazása nem meglepő a mai ügynöki világban, bár a magas szórásértékek azt mutatják, hogy az állítás megosztotta a válaszadókat. Az ajándékozás magas elfogadottsága a kategória többi taktikájával szemben a szerzők szerint kulturális jellemzőkkel magyarázható. A magyar kultúra csoport-család kollektívizmus értéke magas (5,25), jóval magasabb, mint az intézményi kollektívizmus értéke (3,53), ami azt jelenti, hogy a magyar menedzserek inkább a családjukhoz, szűk belső csoportjukhoz hűek és ezekre büszkék (House et al.<sup>[23]</sup>). Trompenaars és Hampden-Turner<sup>[24]</sup> vizsgálatában a magyar középvezetők válaszai inkább a specifikus kultúra irányába mutattak, de a kutatók véleménye szerint is vannak kultúránkban diffúz tendenciák, tehát néha összekeveredik a magán- és a munkahelyi szféra. Ugyanerre az eredményre jutott Kovács<sup>[25]</sup> is, aki a trompenaarsi kérdőívvel nagyobb mintán ismételte meg a kutatást. Ennek tükrében az ajándékozást, szívességeket inkább a belső csoporthoz tartozás jelének, mint etikátlan előny-szerző viselkedésnek tartjuk.

A taktikák használatát befolyásoló tényezők közül is a kollektívizmushoz és diffúz kultúrához kapcsolható két változót (ismert, illetve jól ismert, szinte barátoknak tekintett tárgyalópartner) értékelte befolyásoló tényezőnek a válaszadók közel kétharmada. Az adatközlők több mint fele szerint befolyásolja a taktikák kiválasztását a tárgyalás célja, fontossága, illetve az erőegyensúly kérdése.

A kitöltők alig több mint harmada nyilatkozott úgy, hogy a tárgyalópartner neme hatással van a taktikahasználatra. Korábbi, 72 interjú alapján alapuló kvalitatív vizsgálatunk<sup>[26]</sup> során is ugyanez a változó kapta a legalacsonyabb értéket (28,94%). Abban a kutatásban azok az adatközlők, akik a tárgyalópartner nemét befolyásoló tényezőnek tartották, rendkívül pejoratív megjegyzésekkel kísérték véleményüket: „a nőket könnyebb meggyőzni”; „jobb inkább a nők érzelmeire, mint logikájukra hatni”, „a nők sokszor a nőiességüket és etikátlan taktikákat használnak, például megpróbálják elcsábítani a férfi tárgyalópartnert”. A szerzők ezt a maszkulinitás-femininitás<sup>[27]</sup> kategória ellentmondásosságára vezették vissza. A kvalitatív vizsgálatban a többi

[23] House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.). (2004): *Culture, Leadership and Organisations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks.

[24] Trompenaars, F. – Hampden-Turner, Ch. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey, London.

[25] Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában. A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars modell alapján*. PhD értekezés. (Elérhető: [http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Kovacs\\_Zoltan\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Kovacs_Zoltan_dissertation.pdf) Letöltés ideje: 2014.01.20.)

[26] Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2014): i. m. 196-204.

[27] Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGrawHill, New York.

változó megítélése is hasonló volt, mint a jelenlegi felmérésben, kivéve azt, hogy a jelen kutatásban legmagasabb értéket kapott barátoknak tekintett tárgyalópartner változót a válaszadók kisebb hányada (53,16%) értékelte befolyásoló tényezőnek.

## TOVÁBBI VIZSGÁLATI IRÁNYOK

A jelen tanulmány az adatok elsődleges vizsgálati eredményeit ismertette. További irányt jelent az adatok varianciaelemzése, például a nemek és korcsoportok preferenciáinak tanulmányozása. Ez a kutatás megerősíthetné, vagy megcáfolhatná a szerzők korábbi kvalitatív kutatási eredményeit, amelyek arra engedtek következtetni, hogy a fiatalabb korosztályokra kevésbé jellemző az együttműködés, mint a középkorú tárgyalókra, valamint arra, hogy a női üzleti tárgyalók minden korosztálya legalább annyira preferálja a versenyhez köthető tulajdonságokat, mint a férfiak.<sup>[28]</sup>

Az erős versenyszellem a maskulin értékekhez kapcsolható. Jelen tanulmány is kísérletet tett arra, hogy a kutatás néhány eredményét a magyar normákkal és értékekkel, ezen belül a kulturális orientációkkal (kollektivizmus, diffúz kultúra, maskulinitás) magyarázza. További kutatási irány a taktikák megítélésének mélyebb vizsgálata a dimenzió-alapú és kulturstandard kutatások alapján meghatározott magyar kulturális értékek és normák tükrében.

A taktikák használatát befolyásoló változók esetében nyitott kérdésekkel az adatközlőket arról is nyilatkoztak, hogy véleményük szerint az adott változó mely taktikák használatát és hogyan befolyásolják. Ezeknek az adatoknak a kézi feldolgozása árnyalhatja a fentebb ismertetett eredményeket.

## IRODALOM

- Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2009): *Szociokulturális kompetencia és sztereotípiák: hogyan tárgyalunk külföldiekkel?* Translatologia Pannonica, 3(1). 81–89.
- Alavoine, C. (2011): *Ethics in Negotiations: The Confrontation between Representation and Practices*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 78. 205–210.
- Borgulya Á. (2009): A meggyőzés a kultúraközi kommunikáció nézőpontjából: a német üzleti tárgyalások. In: Simigné F. S. (szerk.): *A meggyőzéstől a manipulációig*. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc. 60–67.
- Borgulya I. (2011): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak üzleti kommunikációjában és kooperációjában. In: Poór J. – Bodai P. – Kispál-Vitay Zs. (szerk.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás-menedzsmentben*. Gondolat Kiadó, Budapest. 43–62.
- De Dreu, C. K. W. (2004): Motivation in Negotiation: A Social Psychological Analysis. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 114–135.

[28] Tompos, A. (2014): i. m.; Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2015): i. m. 114–120.

- Dévényi M. (2009): *Az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikái*. PhD értekezés. Elérhető: [http://nydi.btk.pte.hu/sites/nydi.btk.pte.hu/files/pdf/DevenyiMarta2009\\_0.pdf](http://nydi.btk.pte.hu/sites/nydi.btk.pte.hu/files/pdf/DevenyiMarta2009_0.pdf), Letöltés ideje: 2013.05.05.
- Dévényi M. (2011): *Az értékesítési tárgyalások verbális taktikái hallgatói szimulációk tükrében*. Porta Lingua. 11-16.
- Dévényi M. (2013): *A meggyőző érvelés szerepe az üzleti tárgyalásokon*. Porta Lingua. 249-256.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGrawHill, New York.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.). (2004): *Culture, Leadership and Organisations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks.
- Konczosné Szombathelyi M. (2004): A tárgyalási szokások és a kultúrák összefüggései. In: Bakonyi I. – Nádai J. (szerk.): *A többnyelvű Európa. A XIII. MANYE Kongresszus köteté*. Széchenyi István Egyetem Idegen Nyelvi és Kommunikációs Tanszék, Győr. 217-225.
- Konczosné Szombathelyi M. (2007): *Kommunikációs ismeretek*. Universitas-Győr Kht., Győr.
- Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában. A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars modell alapján*. PhD értekezés. Elérhető: [http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Kovacs\\_Zoltan\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Kovacs_Zoltan_dissertation.pdf) Letöltés ideje: 2014.01.20.
- Lewicki, R. J. – Robinson, R. (1998): *Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study*. Journal of Business Ethics, 17. 665-682.
- Lewicki, R. J. – Barry, B. – Saunders, D. M. – Minton, J. W. (20034): *Negotiation*. McGraw Hill Irwin, Boston.
- Rivers, C. – Lytle, A. L. (2007): *Lying, cheating foreigners! Negotiation ethics across cultures*. International Negotiation, 12. 1-28.
- Szóke J. (2013): Kisvállalatok kommunikációs sajátosságai nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében. In: Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (szerk.) *Növekedés és egyensúly: Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő köteté*. Paper 29. Elérhető: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/szokej.pdf> Letöltés ideje: 2014.03.06.
- Szóke, J. (2015): *The Cultural Aspect of Austro-Hungarian Business Negotiations*. International Journal of Business and Management Studies, 4(1). 47-52.
- Tompos, A. (2009) *Towards Fighters? – Changing Attitudes to Negotiations in Hungary*. Conference of the International Journal of Arts and Sciences, 1(19). 130-134. (CD)
- Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (2013): A nemzetközi tárgyalások etikája: vizsgálati módszerek és irányok. In: Róbert P. (főszerk.): *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai*. Sze Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr. 165-172.
- Tompos, A. (2014): Hungarian societal values through business negotiators' practices. In: Rotschedl, J. – Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague. 445-453. Elérhető: <http://www.iises.net/proceedings/14th-international-academic-conference-malta/front-page>

- Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2014): *Situational factors affecting the use of ethically ambiguous negotiating tactics*. *Humanities and Social Sciences Review*, 3(1). 196-204.
- Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2015): *What makes a good business negotiator? – Hungarian practitioners' preferences*. *Социокультурные проблемы языка и коммуникации*, 10. 114-120.
- Triandis, H. C. – Carnevale P. – Gelfand, M. et al. (2011): *Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis*. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1. 73-90.
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, Ch. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey, London.
- Volkema, R. J. (1999): *Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States*. *Journal of Business Research*, 45. 59-67.
- Volkema, R. J. – Fleury, M. T. L. (2002): *Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-national comparison*. *Journal of Business Ethics*, 36. 381-398.
- Volkema, R. J. (2004): *Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis*. *Journal of Business Research*, 57. 69-78.
- Walton, R. E. – McKersie, R. B. (1965): *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill, New York.
- Weingart, L. R. – Olekalns, M. (2004): *Communication Processes in Negotiation: Frequencies, Sequences, and Phases*. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 143-157.
- Zhang, J. – Liu, L. A. – Liu, W. (2012): *Does Trust Reduce Deception in Negotiation? Culturally Divergent Effects of Cognition-Based and Affect-Based Trust*. Elérhető: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2084879](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084879) Letöltés: 2013. nov. 8.

#### ENGLISH ABSTRACT

The purpose of the paper is to introduce the findings of a quantitative investigation carried out to identify (1) which ethically ambiguous negotiating tactics Hungarian business negotiators in the western Transdanubian region tend to employ and (2) what contextual-situational variables affect their use. The paper first overviews the literature on integrative and distributive negotiations and discusses some previous findings concerning marginally ethical negotiating tactics and the factors which exert an influence of their use. Then it presents the aims, methods and findings of the research. The results, based on the information received from 250 respondents, show that tactics related to traditional competitive bargaining, bluffing and inappropriate information gathering are the most accepted and most frequently used. With regard to the contextual and situational variables, the respondents believe their relationship with the opponent affects the choice of tactics most while the opponent's gender seems to be the least influencing factor. The authors link the findings to Hungarian norms and

values explored by cross-cultural management research as well as their own results from previous examinations, and indicate further lines of investigation.



# GAZDASÁG

## A tekintélyorientált és a teljesítményorientált felsőoktatási intézmények emberi erőforrás menedzsmentjének összehasonlító elemzése



*„Egy nemzet ereje a kiművelt emberfők sokaságában rejlik.”*

*Széchenyi István*

Az utóbbi időben egyre több vita bontakozik ki és tanulmány jelenik meg a felsőoktatás hatékonyságával, minőségével és teljesítményorientációjával kapcsolatban. Tanulmányomban arra vállalkozom, hogy röviden összehasonlítssam a feudális-tekintélyorientált és a szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények emberi erőforrás menedzsmentjének jellemző vonásait, illetve különbségeit.

A kutatásomban 15 szempontot vizsgálok a teljesség igénye nélkül. Ezeknek a szempontoknak a nagy többsége a felsőoktatási intézmények innovációjával, döntési rendszerével és az emberi erőforrásainak menedzselésével, vagyis a HRM-el kapcsolatosak.

1. táblázat: A tekintélyorientált és a teljesítményorientált felsőoktatási intézmények különbségei

Szemponok	Tekintélyorientált	Teljesítményorientált
Stratégia	Nincs vagy csak papíron, az egyéni szintű érdekek dominálnak	Vízió, misszió és akcióterv a különböző szintű szervezeti egységekkel egyeztetve
Szervezeti kultúra	Hatalomkultúra(pókháló), a bővítés szétfeszítheti	Feladatcultúra (négyzetháló), feladat- és projektszemléletű

[1] Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar Humánerőforrás-fejlesztési Tanszék, tanszékvezető egyetemi docens (szretyko@atif.hu).

Szemponatok	Tekintélyorientált	Teljesítményorientált
A hierarchia szerepe	Meghatározó, hierarchikus tudat „Akinek az Isten hatalmat ad, ész is ad hozzá.”	Nem cél, hanem eszköz, a hierarchiában betöltött pozíciók dinamikusan változhatnak
Vezetési stílus	Autokratikus vagy despota, eszköze a megfélemlítés	Emberközpontú és menedzserszemléletű
Döntési rendszer	Egy személy vagy egy szűk kör, dilettantizmus	A döntésekbe bevonják a belső és a külső érintetteket a projekttől függően
Követelmények	Általánosak, nem konkrétak	Pontosan meghatározottak és transzparenszek mindenki számára
A szaktudás, szakmai teljesítmények	Nem meghatározó, szükség esetén elővehető kirakati tárgy, látványelem	Természetesnek vett és megbecsült követelmény
Teljesítményértékelés	Formális vagy szubjektív	Objektív és előremutató
Személyzeti munka	A középszerűség kultusza, a jól teljesítők háttérbe szorítása	A stratégiai céloknak megfelelő tehetség- és utódlásmenedzsment
Ösztönzési rendszer	Szubjektív juttatási rendszer, demotiváló következmények a jól teljesítőkkel szemben	Piacépes cafetéria, motiváló, nem anyagi jellegű juttatások
Előmenetel, karrier	Nem a szaktudáson és teljesítményen, hanem a hálózatban betöltött szerepen alapul	Kiszámítható és mindenki számára tervezhető
Innováció	Alacsony szintű, a hierarchiát és a túlélést szolgálja	Domináns, a proaktivitás jellemzi
A team munka, tudásmegosztás	Formális vagy csak deklarációkban létezik	A szervezet működésének lételeme, szinergiát eredményező és hatást többszöröző
Érzelmi intelligencia	Nem érti, nem jellemző	Tápanyag a szervezet számára, értékes, nem pénzbe kerülő erőforrás, kohéziós szerepe van
Jövő	Válságról-válságra való bukácsolás, állandó túlélési kényszer, a jó szakemberek elvándorlása, megszűnés	Hosszú távon is fennmarad, a jövője tervezhető és kiszámítható

Forrás: saját elemzés.

## STRATÉGIA

A stratégia szó görög eredetű, alapjelentése elsősorban a hadászattal, a hadviseléssel függ össze. Napjainkban ha egy szervezet sikeres akar lenni, a gyártási módszereit, a termékkínálatát, szolgáltatásait, de még a filozófiáját is folyamatosan és rugalmasan az állandó változó igényekhez és követelményekhez kell igazítani. Tehát valamilyen stratégiát kell kidolgoznia és a gyakorlatban alkalmaznia.

Megállapítható, hogy „a stratégia magában foglalja a célok eléréséhez szükséges magatartásmódot, módszereket és eszközöket, egyben meg is határozza az adott szervezet működésének irányát, feltételeit és lehetőségeit”.<sup>[2]</sup>

A jó stratégia az alábbi kérdésekre keresi és adja meg a válaszokat:<sup>[3]</sup>

- Milyen jövőképünk (vision) van?
- Mi a küldetésünk (mission)?
- Hol vagyunk most?
- Milyen irányba változik a környezetünk?
- Hová akarunk eljutni?
- Milyen erősségeink vannak és mik a gyengeségeink?

Miután a fenti kérdésekre válaszoltunk, következik a stratégia kidolgozása.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben vagy nincs stratégia, vagy ha van, akkor az csak papíron létezik. Ebben az intézménytípusban a stratégia a pozíciók megőrzésére korlátozódik, amelynek során az egyéni szintű rövid-, közép- és hosszú távú érdekek a meghatározóak. Ezzel szemben a szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a vízió, a misszió és az akcióterv szorosan egymásra épül és koherens rendszert alkotnak. A stratégia kidolgozása során az intézmény felső vezetése egyeztet a különböző szintű szervezeti egységek vezetőivel és munkatársaival.

## A SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúratipológiák közül a legelterjedtebb a brit Charles B. Handy tipológiája, aki abból indult ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek eltérő értékrendet alakítanak ki. Handy az alábbi négy szervezeti kultúratípust különböztette meg egymástól:<sup>[4]</sup>

- Hatalomkultúra (metaforája a pókháló)
- Szerepkultúra (képi megjelenítése a görög oszlopcsarnok)
- Feladatcultúra (képi megjelenítése a négyzetháló)
- Személyiségkultúra (metaforája a pontokkal teli halmaz)

[2] Szemes L. – Világi R. (2007): *Személyügyi feladatok rendszere*. PTE TTK FEEK, Pécs. 270.

[3] Uo. 70–71.

[4] Handy, Ch. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest. 73–80.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre leginkább a hatalomkultúra, vagyis a pókháló szerű hatalomszerveződés és szervezeti kultúra jellemző. Ebben a típusban a hatalom egy személy kezében összpontosul és irányítja a szervezetet a pókháló különböző szintjein keresztül. A pókhálóban csak az irányító személy számára megbízható „pókok” töltenek be különböző funkciókat. A feladatkultúrában szocializálódott szakemberek a pókhálón kívül, marginális szerepre vannak kárhóztatva. Vagyis aki a pókhálón kívül van, az nem számít, még akkor sem, ha országosan vagy nemzetközileg elismert. A pókhálóban lévő „pókok” ugyanakkor egzisztenciális függésben és állandó szorongásban leledzenek, mert nem tudják, hogy az irányító pókszemély mikor fogyasztja és váltja le őket újabb, frissebb pókokra. A pókhálóból kikerülő „pókok” egy idő után találkoznak a feladatkultúrát képviselő szakemberekkel. A felsőoktatási intézményekben ez a típusú szervezeti kultúra nem csak a kis intézményekre jellemző, hanem a több karral rendelkező egyetemekre is, ahol a vezetés, illetve a karok vezetése mind-mind egy pókhálószerű hatalmi struktúrát épít ki és működtet.

A szakmai és teljesítményorientált intézményekre leginkább a feladatkultúra jellemző, amelyet alapvetően a feladat- és projektszemlélet határoz meg. Ebben a típusban meghatározott szerepet töltenek be az adott feladat vagy projekt megvalósításához szükséges kompetenciák. Ebből adódóan ebben a típusú szervezeti kultúrában kiemelt jelentősége van a szaktudásnak, szakmai teljesítményeknek és a team-munkának is.

## A HIERARCHIA ÉS A HIERARCHIKUS TUDAT SZEREPE

A felsőoktatási intézmények hierarchikusan épülnek fel, de nem mindegy az, hogy a hierarchiát célként vagy eszközként értelmezik. Ebből a szempontból is differenciálódnak az egyes felsőoktatási intézmények.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a hierarchiának meghatározó szerepe van, célként tekintenek rá. Ezt fejezi ki a „Hierarchia, egyensúly!” jelszó is. Ezekben az intézményekben alapvető követelmény a kényszeralkalmazkodás, amelynek terméke a hierarchikus tudat, illetve alattvalói tudat és magatartás. Ennek a felfogásnak a lényege közismert szólással: „Akinak az Isten hivatala ad, ész is ad hozzá”.<sup>[5]</sup>

A hierarchikus tudat alapján „minél fentebb van valaki a társadalom hierarchia-struktúrájában, annál okosabb”,<sup>[6]</sup> bölcsőbb. Ennél fogva határozatai, javaslatai és észrevételei mindenhatóak, végrehatandóak. Természetesen a hierarchikus tudat több lépcsőből áll, de a lényege minden egyes lépcsőfokon azonos.

[5] Szabó M. (1984): *A hierarchikus tudatról*. Valóság, 2. 28.

[6] Uo. 28.

Csakhogy a hierarchikus tudatot eredményező kényszeralkalmazkodás felemésztje az egyének és társadalmi csoportok alkotó energiáit, két járható utat biztosítva a résztvevők számára: vagy megszoknak, vagy megszöknek. A megszokás alternatíváját választók pedig bizonyos idő elteltével leszoknak az önálló gondolkodásról, véleményalkotásról, s mindezzel újratermelik a hierarchikus tudaton alapuló mechanizmust és kontraszelekciót.

Értékrendszerünk normatív elemzésekor a feudális értékek jelentős részét túlhaladottnak szokták feltüntetni. A szociológiai szakirodalom azonban bebizonyította, hogy „az értékek, a magatartások és a szokások szintjén a feudalizmus eleven valóság. A dszentrinek utódai élnek, kasztszerű elkülönüléseket figyelhetünk meg, a szaktudás és kvalifikáció értéke bizonytalan, cím- és rangkországban szenvedünk.”<sup>[7]</sup>

Az 1980-as évek óta a helyzet nemhogy javult volna, hanem tovább rosszabbodott. Márpedig feudális értékrendszerrel és struktúrákkal modern polgári társadalmat nem lehet építeni.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a hierarchia nem cél, hanem a szervezet működésének, illetve működtetésének fontos eszköze. Ebben az intézménytípusban maga a hierarchia és a hierarchiában betöltött pozíciók – a stratégiai céloknak megfelelően – dinamikusan változhatnak.

## A VEZETÉSI STÍLUS

A vezetőik magatartásának gyökerei a vezetési stílusban érhetők tetten. A vezetéselmélet és a menedzsment szakirodalomban Kurt Lewin kutatásai alapján három vezetési stílust különböztethetünk meg:<sup>[8]</sup>

- a demokratikus vezetési stílust,
- autokratikus vagy parancsuralmi vezetési stílust,
- a laissez faire (ráhagyó) vezetési stílust.

Megállapítható, hogy az a vezetési stílus a legeredményesebb, amely az adott helyzetben, az adott feladat elvégzéséhez a leghatékonyabban tud hozzájárulni. A vezetési stílust továbbá meghatározza a szervezeti kultúra is.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben az autokratikus vagy despotikus vezetési stílus a meghatározó. Nem igényli a munkatársak véleményét, kezdeményezését. Ezt nem is tehetné meg, mert információkkal csak az első számú vezető, vagy egy szűk klikk rendelkezik. A jövő feladatairól nem ad tájékoztatást, vagy ha ad, akkor az nagy általánosságokat tartalmaz. A feladatok meghatározását is az első számú vezető és közvetlen (szűk) környezete végzi. Ennek a vezetési stílusnak egyik fontos eszköze a beosztottak, munkatársak

[7] Uo. 31.

[8] Szemes L. – Világi R. (2007): i. m. 243.

egzisztenciális megfélemlítése. Ezt a vezetési stílust képviselő vezető gyakran azonosítja magát az általa irányított szervezettel. (Ő maga az egyetem, kar, vagy intézet stb.)

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben döntően a demokratikus vezetési stílus a jellemző, amely egyúttal emberközpontú és menedzserszemléletű. Ezt a vezetési stílust képviselő ösztönöz a kezdeményezésre és a véleményalkotásra. Figyelembe veszi a munkatársai kritikai észrevételeit és javaslatait. A jövő feladatai mindenki számára ismertek, mivel a feladatok meghatározásába bevonja a munkatársakat, kollegákat is. Ily módon azok jobban tudnak azonosulni a feladatokkal a végrehajtás során. Ez a típusú vezető nem csak magát, hanem a szervezet egészét is képes menedzselni. Ezt tekinti fő feladatának. Mindezeknek a következménye a szervezeti innováció és az oktatók/kutatók/munkatársak szervezeti elkötelezettségének növekedése.

## A DÖNTÉSI RENDSZER

A felsőoktatási intézmények döntési rendszere az input – transzformáció – output folyamatoként értelmezhető, amelyben meghatározó cél a transzformáció kiszámíthatósága és hatékonyságának optimalizálása. A döntési folyamatok nehézségeit, anomáliáit és lehetséges következményeit foglalja össze az alábbi táblázat:

2. táblázat: Az egyetemek hajlamainak és azok következményeinek összefoglalása

Alapfolyamatok standardizációs nehézsége	Nagyfokú töredezettség: az egyetem, mint a szubkultúrák összessége	Célbizonytalanság	Döntéshozási folyamatok és az érdekérvényesítő erő megoszlása
Input és output nem homogenizálható, a „termelési függvény” nem ismert	Az adminisztráció és az akadémiai szféra kulturális különbsége	Számos érintett eltérő célokkal	A szervezetben betöltött pozíció és a társadalmi tőkével konvertálható tudományterületi elismertség nehezen átlátható szervezeti hierarchiák, illetve szervezeten belüli státusz-inkonzisztenciákat eredményez
A teljesítmény objektíven, mindenki számára egyértelmű módon nem adott, ami állandósuló értelmezési versenyt eredményez (kétszintű verseny)	A szakmacsoportok (tudományterületek) eltérő tudásképe, célorientációja, magatartási normái, szerveződése	A célok ellentmondásosak, nem összemérhetők, ezért nehezen rangsorolhatóak	Decentralizált döntéshozás, a döntéshozási folyamatba való alacsony belépési korlátok

Alapfolyamatok standardizációs nehézsége	Nagyfokú törede-zettség: az egyetem, mint a szubkultúrák összesség	Célbizonytalanság	Döntéshozási folyamatok és az érdekérvényesítő erő megoszlása
Hosszú visszacsatolási ciklusok			Az alapfolyamatok standardizációs nehézségéből adódóan a vezető tartalmi kontrollja gyenge
Képességek standardizációja: a kontrollt a hosszú tudományterületű szocializáció biztosítja			Testületi döntéshozás, választott vezetők
Az oktatók és kutatók jelentős autonómiával rendelkeznek a munka tartalma, a megoldandó problémák megválasztása és az alkalmazott eszközök felett			

Forrás: Kováts Gergely (2009): Az egyetem mint szervezet. In: Drótos György – Kováts Gergely (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest. 79.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a pókháló modellből adódóan a döntéseket a hálót működtető központi személy, vagy egy szűk kör/klika hozza meg. A döntésekbe az alsóbb szintű vezetőket és beosztott oktatókat nem vonják be. Ebben a modellben a testületek formálisak vagy különböző érdekcsoportok/„falkák” érdekérvényesítésének színterei. Ennek a döntési rendszernek további jellemzője a szervezeti és vezetési dilettantizmus. Ezzel szemben a szakmai teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a döntések előkészítésébe és meghozatalába bevonják a belső és a külső érintettek bizonyos köreit a tervezett feladatoktól/projekttektől függően.

#### A KÖVETELMÉNYEK? A SZAKTUDÁS ÉS A SZAKMAI TELJESÍTMÉNYEK SZEREPE

A felsőoktatási törvény tartalmazza a felsőoktatásban foglalkoztatottakkal szemben elvárt követelményeket az egyes beosztásokban, amelyeknek elvileg minden felsőoktatási intézményre érvényesnek kellene lenniük. (A sajátos eltérések az egyes tudományterületekhez való tartozásból adódhatnak.) Ennek ellenére a feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a követelmények nagy általánosságokban és nem konkrétan vannak megfogalmazva.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a követelmények a felsőoktatási törvényből és a tudományterületek sajátosságaiból



kiindulva pontosan meghatározottak és mindenki számára transzparens/átláthatóak.

A szaktudásnak és a szakmai követelményeknek a tudásalapú szervezetekben alapvető követelményként kellene megfogalmazódnia. Ennek ellenére a feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a szaktudás és a szakmai teljesítmények szerepe nem meghatározó, szükség esetén elővehető kirakati tárgy és látványelem. (Pl. új szakok indításakor, akkreditációkor vagy éves jelentések készítésekor.) Ezekben a felsőoktatási intézményekben a lényeg az, hogy a papírok rendben legyenek!

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a szaktudás és a szakmai teljesítmények természetes és megbecsült követelmények, amely egyrészt biztosítja az intézmény hosszú távú fennmaradását, másrészt a felsőoktatási intézmény presztízsét itthon és külföldön.

## TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelés fogalma a teljesítménymenedzsment tartalmával összefüggésben határozható meg. Karoliny Mártonné szerint: „A teljesítménymenedzsment a megegyezéses teljesítménytervezés, célkitűzés, a teljesítmény nyomon követés, mérés, értékelés, minősítés, visszacsatolás és elismerés olyan folyamata, melynek célja az egyéni teljesítmények és a szervezeti stratégiai célok közötti összhang megteremtése, valamint azok folyamatos javulásának biztosítása”<sup>[9]</sup>. Ennek a folyamatnak lényeges részét jelenti a teljesítményértékelés, vagyis a szervezet által kidolgozott rendszer, amelynek segítségével meghatározott időközönként értékelik, hogy a vezetők és a munkavállalók milyen mértékben felelnek meg a velük szemben támasztott elvárásoknak.

Egy 2007-ben, 11 hazai felsőoktatási intézményre kiterjedő kutatás arra a következtetésre jutott, hogy „a vizsgált intézmények több mint 2/3-nál a TÉR-rendszert egyelőre nem vezették be”,<sup>[10]</sup> az oktatókra, kutatókra és dolgozókra kiterjedően mindössze két felsőoktatási intézménynél alkalmazták. Megállapítható, hogy a felsőoktatási intézmények nagy többségében a teljesítményértékelés jelenlegi módszerei és eszközei formálisak, nem alkalmasak a teljesítmény tényleges mérésére. Ennek egyik oka az, hogy a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatottak egy része ellenérdekel.

Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy a feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben vagy nincs, vagy ha van, nagyon formális és szubjektív a TÉR-rendszer. Ebben a modellben a pókhálót irányító központi személy

[9] Karoliny Mártonné (20105): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny Mártonné - Poór József (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Complex Kiadó, Budapest, 284.

[10] Poór J. - Bencsik A. - Fekete I. - Majó Z. - László Zs. (2008): *Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén*. *Competitio*, 7. évf. 2. sz. 130.

dönti el, hogy ki mennyit teljesít, illetve kinek mennyit ér az elvégzett munkája. Ezért következhetett be az, hogy az MTMT-rendszer bevezetésekor került nyilvánosságra az, hogy a hálózatban „megbecsült oktatók” méltatlanul alacsony szintű tudományos és publikációs tevékenységgel rendelkeznek! Ebben az intézménytípusban elterjedt az a felfogás, hogy a vezető pozíciókat betöltő személyeknek nem kell tudományos és publikációs tevékenységet végezniük.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben is óckodnak a TÉR-rendszer alkalmazásától, holott ezekben az intézményekben dokumentálhatóan komoly tudományos munka/kutatások folynak, és ezek eredményeinek egy része megjelent/megjelenik a nemzetközi és hazai tudományos szakkönyvekben, szakfolyóiratokban, valamint az MTMT rendszerében is.

### SZEMÉLYZETI MUNKA? SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS

A hazai felsőoktatási intézmények versenyhelyzetét jelentősen befolyásolja a személyzeti munka és a személyzetfejlesztés minősége. Ebből a szempontból jelentős eltérések mutatkoznak a különböző intézmények között.

A feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben Parkinson törvénye<sup>[11]</sup> alapján a középszerűség kultusza érvényesül, hiszen a középszerű vagy az alatti szintű emberek nem veszélyeztetik a jelenlegi vezetők pozícióit. Ez a fajta magatartás egyéni szinten többé-kevésbé érthető, szervezeti szinten azonban generációról-generációra újratermeli a kontraszelekciót, s végső soron a szervezet működésének hatékonyságát is megkérdőjelezi. Ennek a mechanizmusnak további jellemzője a szakmailag jól teljesítők háttérbe vagy perifériára való szorítása, egyúttal a hűséges vazallusok helyzetbe hozása, illetve hosszú időn keresztül ott-tartása. Új szakok indításakor ezek az intézmények is rákényszerülnek arra, hogy kívülről elismert szakembereket hozzanak be a sikeres akkreditáció érdekében. Miután sikerült ezeket a szakembereket megnyerniük, hátat fordítanak nekik, s föléjük megbízható vazallusokat ültetnek. Ily módon ezeknek a jó szakembereknek két lehetőségük marad: vagy megszoknak, vagy megszöknek! A többségük az utóbbit választja.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények már régen felismerték azt, hogy az országosan/nemzetközileg elismert szakembereket nem elég megnyerni, hanem meg is kell tudni tartani. Ennek érdekében a stratégiai céloknak megfelelő tehetség és utódlásmenedzsmentet működtetnek. Ez a garancia arra, hogy az adott felsőfokú intézmény megőrizze a hazai és nemzetközi oktatási és tudományos életben eddig elért pozícióit, illetve új eredményeket érjen el.

[11] Parkinson, N. C. (1984): *Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája*. Minerva Kiadó, Budapest.

## ELŐMENETEL, KARRIER

A tudatos karriermenedzselés során a munkavállalóknak, a vezetőknek és a HR terület munkatársainak egymástól pontosan körülhatárolható felelőssége és hatásköre van. Megállapítható ugyanakkor, hogy ennek sikeressége a különböző szereplők együttműködésének hatékonyságától függ. A Poór József és munkatársai által végzett 11 felsőfokú intézményre kiterjedő kutatás során arra a megállapításra jutottak, hogy „nem találtunk a megkérdezett hazai felsőoktatási intézmények között olyat, ahol tudatos karriertervezési rendszer működne”.<sup>[12]</sup>

Ilyen körülmények között nem lehet csodálkozni azon, hogy a feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben az előmenetel nem a szaktudáson és szakmai teljesítményeken, hanem a hálózatban betöltött szerepen alapul, vagy azt az éppen aktuális érdek- és hatalmi viszonyok döntenek el. Ebben a modellben szervezeti szintű karriertervezésről egyáltalán nem beszélhetünk, hiszen a cél a hierarchia és a hatalmi pozíciók megőrzése, illetve az azokkal együtt járó anyagi előnyök és juttatások megtartása.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben kiszámítható karrierterv többnyire az alsóbb szintű szervezeti egységekben és kutatóműhelyekben figyelhető meg.

## ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER

Az ösztönzési rendszer célja, hogy a vezetők, oktatók és dolgozók szervezeti célokkal való azonosulását és azok gyakorlati megvalósítását elősegítse, egyúttal elégedettségi szintjüket növelje. A 11 vizsgált felsőoktatási intézményben tapasztalható új jelenség, hogy a béreket juttatási elemekkel egészítik ki. Ezeknek a juttatási csomagoknak mértéke alapján a szerzők a fenti intézményeket három kategóriába sorolták. A vizsgálat érdekessége, hogy az egyik intézményben 2008. január 1-től olyan cafetéria-rendszer került bevezetésre, amiben nyolc juttatási elem szerepel.<sup>[13]</sup>

A feudális- és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben szubjektív juttatási rendszer működik. Ez azt jelenti, hogy pókhálót működtető személy dönti el azt, hogy a különböző szakok által megtermelt pénzből kinek mennyi béren kívüli juttatás jár. Ebből elsősorban a hálózatban szereplő személyek, megbízható vazallusok részesülnek. Mivel ebben a mechanizmusban a juttatások odaítélése nem az elvégzett teljesítmények függvénye, ezért demotíváló jellegű a jól teljesítőkkel szemben. Ezen intézmények nagy többsége már több éve megszüntette a béren kívüli juttatásokat.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben egy szűk elit számára pályázatok útján igyekeznek piacképes jövedelmet biztosítani.

[12] Poór J. – Bencsik A. – Fekete I. – Majó Z. – László Zs. (2008): i. m. 132.

[13] Uo. 133.

## TEAM-MUNKA? TUDÁSMEGOSZTÁS

A tudásalapú szervezetekben, így a felsőoktatási intézményekben is alapvető követelmény a team-munka, a tudásmenedzselés és a tudásmegosztás. Ez utóbbi megállapítás különösen érvényes a tudományos kutatásokra, a K+F jellegű tevékenységekre. Ennek célja az intézmény versenyképességének biztosítása. A 21. században ennek a szerepe tovább fog erősödni a szervezetek/intézmények életében.

A feudális-tekintélyorientált felsőoktatási intézményekben a team-munka és a tudásmegosztás, tudásmenedzselés formálisan vagy csak deklarációkban létezik. A pókhálót irányító személy és a döntést hozó szűk kör/klikk mindent tud, s a többieknek csupán az a feladatuk, hogy a kapott utasításokat végrehajtsák. A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben a team-munka, a tudásmenedzselés és a tudásmegosztás a szervezet működésének lételeme, szinergiát eredményező és hatást többszöröző funkciója van.

## AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE

A nemzetközi és a hazai szakirodalomban az érzelmi intelligenciának nincs egységes meghatározása. Ez egy olyan tudati szint, képesség, amely birtokában érzelmeinket és mások érzelmeit felismerjük, analizáljuk, megértjük. Ezáltal a cselekvésünket, másokkal való kommunikációnkat irányítani tudjuk céljaink elérése érdekében.

A természetes vezető nem elégedhet meg azzal, hogy alkalmazottai elvégzik a rájuk bízott munkát, hanem empátiával kell viszonyulnia a beosztottakhoz. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja. Ezt rezonanciának hívjuk. A rezonáns vezetés eredménye az, hogy a munkatársak átveszik a vezetőik lendületét és alkotókedvét. Ha azonban főleg negatív érzelmei vannak a felszínen, akkor a vezető disszonanciát kelt, aminek következtében nem lesznek meg azok az érzelmi alapok, amelyek az embert nagyobb teljesítményre sarkallják. A negatív érzelmei (például a szorongás, a feleslegesség érzése stb.) a munkahelyeken nagyon rossz hatással vannak a teljesítményekre. Ha a vezető viselkedése nem kelt pozitív érzéseket, frusztráltak, stresszesek lesznek tőle a munkavállalók, elégedettségük és teljesítményük pedig csökken.

Daniel Goleman koncepciója szerint az érzelmi intelligenciának négy területe van: az én-tudatosság; az önszabályozás; a társas készség és a kapcsolatok irányításának képessége. Mindegyik területen belül számos kompetencia található.<sup>[14]</sup> A valóban hatékony vezetők az érzelmi intelligencia mind a négy területének legalább egy-egy kompetenciájában kiemelkedően erősek.

[14] Goleman, D. - Boyatzis, R. - McKee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest. 285-288.

A Goleman által felvázolt érzelmi intelligencia vezetői kompetenciákból kiindulva két nagyobb kompetenciacsoportról beszélhetünk.

- Egyéni kompetenciák, amelyek meghatározzák, hogyan irányítjuk önmagunkat.
- Szociális kompetenciák, melyek társas kapcsolataink irányításában játszanak szerepet.

Az érzelmileg intelligens vezető irányítása alatt kölcsönös bizalom és komfortérzet uralkodik. Az emberek összetartanak, együtt végzik el a munkát, amely bizonytalan helyzetekben is hatékonyabbá teszi őket. A jelenlegi válságos időszakban is ehhez hasonló vezetési stílusra és motivációs stratégiára van/lenne szükség.

Az érzelmi intelligencia a feudális és tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre nem jellemző, mert a vezetők nem értik annak lényegét és szerepét a szervezet működtetésében. A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézményekben az érzelmi intelligencia tápanyag a szervezet számára, értékes, nem pénzbe kerülő erőforrás, amelynek az egész szervezet működtetése szempontjából kohéziós szerepe van.

## A JÖVŐ

Poór József és munkatársai a 11 felsőoktatási intézményben végzett kutatásai során az alábbi megállapításokat teszi: „A megváltozott körülmények magukkal hozták a képzési rendszer átalakítását, amely maga után vonja az oktatói szerep változását és kitermeli az oktatási módszerek változását. Ezek az összetett és komplex folyamatok szükségessé teszik a tudásmenedzselését a felsőoktatásban. Az oktatás mellett magának az intézménynek is tanulnia kell, s képesnek kell lennie a környezeti változások elemzése és előrejelzése mellett a másoktól való tanulásra.”<sup>[15]</sup>

A feudális tekintélyorientált felsőoktatási intézményekre a közeljövőben a válságról-válságra való bukducsolás lesz a jellemző! A jó szakemberek vagy elmennek a szakmai és teljesítményorientált intézményekbe, vagy külföldre vándorolnak. Ezek az intézmények fokozatosan még jobban eladósodnak/elhalnak, s végül megszűnnek.

A szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények a fenti okok miatt hosszú távon is fennmaradnak, a jövőjük tervezhető és kiszámítható.

## KÖVETKEZTETÉSEK? JAVASLATOK

A fenti modellek a gyakorlatban nem csak tiszta formában léteznek, egyes elemeik kombinálódhatnak egymással. Éppen ezért célszerű lenne további hazai empirikus kutatásokat és nemzetközi összehasonlító elemzéseket végezni.

[15] Poór J. – Bencsik A. – Feketi I. – Majó Z. – László Zs. (2008): i. m. 139.

A feudális és tekintélyorientált felsőoktatási modell Noan Chomsky híres tízparancsolata közül a 7. alapelvet erősíti: „Az embereket a lehető legnagyobb tudatlanságban és műveletlenségben kell tartani, mert így nem lesznek motiváltak magasabb ideálok és összetettebb tervek megvalósításában. Butítsd le az oktatásügyet, tedd korrupttá és hozd a működésképtelenség küszöbére. Egy ilyen iskolarendszer a közvélemény manipulálásának ideális eszköze.”<sup>[16]</sup>

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a 21. század kihívásainak a szakmai és teljesítményorientált felsőoktatási intézmények felelnek meg, amelyek egyúttal minőségorientáltak és a tanuló szervezeti mivoltukból adódóan folyamatosan képesek megújulni, versenyképességüket megőrizni és növelni.

## IRODALOM

- Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó.
- Csath Magdolna (2010): *Versenyképesség-menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Csath Magdolna (2011): *Kiművelt emberfők nélkül?* Kairosz Kiadó, Budapest.
- A Chomsky-tízparancsolat, Internetes anyag (2013. május 3.).
- Fister Alexandra – Szretky György (2013): *A munkavállalói elkötelezettség mint a vállalati eredményesség egyik legmeghatározóbb tényezője*. Humánpolitikai Szemle, május-június.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – Mckee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest.
- Handy, Charles B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Jenovszky Zsófia (2005): *A szervezeti kultúra és a tanuló szervezet kapcsolata. II. rész. Tanuló szervezet*. Munkaügyi Szemle, 49.évf. 7-8. sz.
- Karoliny Mártonné (2010<sup>5</sup>): *Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek*. In: Karoliny Mártonné-Poór József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Complex Kiadó, Budapest.
- Kováts Gergely (2009): *Az egyetem mint szervezet*. In: Drótos György – Kováts Gergely (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Mecsi József (2014): *Hatékony-e felsőoktatásunk?* Mérnök Újság, augusztus-szeptember.
- Mészáros Attila (szerk.) (2014): *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- Parkinson Northcote C. (1985<sup>4</sup>): *Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája*. Minerva Kiadó, Budapest.
- Pongrácz Attila (2014): *Átalakuló tehetséggondozás a Bologna utáni hazai felsőoktatásban: a tehetséggondozás tapasztalatai az NYME AK emberi erőforrás tanácsadó MA-szakos hallgatói körében*. In: Mészáros Attila (szerk.): *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem, Győr.

[16] A Chomsky-tízparancsolat. Internetes anyag (2013.05.03.).

- Poór József – Bencsik Andrea – Fekete Iván – Majó Zoltán – László Zsuzsa (2008): *Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén*. Competitív, VII. évf. 2. sz.
- Poór József – Bencsik Andrea – Szretykó György – Ternovszky Ferenc (2010<sup>5</sup>): *Személyzetfejlesztési rendszer*. In: Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Complex Kiadó, Budapest.
- Senge, Peter M. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. HVG Rt., Budapest.
- Szabó Márton (1984): *A hierarchikus tudatról*. Valóság, 2. sz.
- Szemes László – Világi Rudolf (2007): *Személyügyi feladatok rendszere*. Pécsi tudományegyetem TTK FEEK, Pécs.
- Szretykó György (2014): *A felsőoktatási intézmények mint tanuló szervezetek a XXI. században*. In: Mészáros Attila (szerk.): *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerő piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem, Győr.

#### ENGLISH ABSTRACT

This paper compares the features and differences of the feudal-prestige oriented and the professional-efficiency oriented institutions of higher education.

The author of this research examines 15 points without limitation.

Generality of these aspects connected with innovation, decision making system and manpower management of institutions of higher education.

At the end of this essay the author assumes his conclusions and proposals. The final conclusion is that only those professional-efficiency oriented institutions of higher education can answer the challenges of the 21st century, which at the same time are quality-oriented and, due to being learning systems, can be renewed, keep and enhance their competitiveness.

## Változásmenedzsment a szervezetek tükrében

---



*„Természetesen nem tudom megmondani, hogy jobb lesz-e, ha megváltoznak a dolgok, de annyit biztosan tudok: ahhoz, hogy bármi jobb legyen, mindig változásra van szükség.”*  
Georg Cristoph Lichtenberg

A változás az egyetlen dolog, ami állandó a szervezetek, emberek életében. A 21. század felgyorsult, folyamatosan változó világának alapvető szükségessége a sikeres kulturális, társadalmi, környezeti, gazdasági változások biztosítása. A szervezetek mindennapjainak sikerét a körülöttük lévő és rájuk ható változásokra tett válaszlépések határozzák meg.

A változás menedzselése már nem kérdés, meghatározó szerepe van az emberek, a közösségek, a szervezetek életében és a versenyben maradás biztosításának eszköztárában. A tanulmány célja, hogy a különböző szervezetek sikeres változás modelljéből kiindulva egy olyan általános változásmenedzsment modellt mutasson be, amely rámutat a szervezeti változások sikerét meghatározó részekre. A kutatási munkám során különböző területeken működő szervezetekben, mint kis- és középvállalkozás, szolgáltató ipar, közszolgálati feladatokat ellátó szervezetekben vizsgáltam a változtatási stratégiák sikerét. A vizsgálat során kiválasztottam egy olyan szervezeti célként meghatározott változtatást, amely egységes és a szervezetek egészére kiterjedő változásmenedzsment stratégia megalkotását tette szükségessé. Elemeztem a változások szervezetekre gyakorolt hatását, továbbá az információ technológiai fejlesztés szervezetekben való beépítésének, elfogadásának mértékét kérdőíves lekérdezés segítségével. Az elemzésből kapott eredményt kiértékelve megállapítottam, a szervezetek humán erőforrásának változással szembeni ellenállása döntő szerepet vállal a változtatás sikerében. Javaslatként fogalmaztam meg a változtatási stratégia

[1] Széchenyi Istvan Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, PhD hallgató (andrea.takacs23@gmail.com).



kialakítása során a szervezeteket alkotó kulcselemek rangsorának megalkotását és súlyozását.

## BEVEZETÉS

A huszadik század eleji kutatók és tudósok elkezdtek felfedezni azt a világot, amelyre a bennünket körülvevő realitást értelmező korábbi elképzelések nem adhattak magyarázatot.

Az új elméletek, mint a komplexitás, kvantumfizika, evolúció és a káoszelmélet, egy olyan világ képét festik elénk, melyek különösen nagy segítséget nyújtottak és nyújtanak az új évezred feladatainak átgondolásához. A változások kezelésének a korábbi, stabilabb időszakában jól alkalmazható módszerek ma már kevésbé sikeresen működnek.

Komplexitás elmélete az ok-okozati összefüggések kapcsolatának nyomon követését magába foglaló komplexitás, a változás nem lineáris módon való megvalósulása. A paradoxonok és az ellentmondások, a kreatív megoldások bizonytalanságának, a sokféleségének és instabilitás körülményei között létrejövő interakcióból születnek.

Evolúciós elmélet a DNS-spirál folyamatos dimenzió változásának léte, az élettér megújulásának jelenléte. A változás, változtatás nehézsége nagyrészt abból ered, hogy a változás rendelkezik egy erős pszichológiai faktorról, ami egyik oldalról a változás igényét, a másik oldalról a változással szembeni ellenállást jeleníti meg.

A szervezeti változások összefüggéseit elsőként Kurt Lewin<sup>[2]</sup> vizsgálta, aki társadalomtudományokra szakosodott fizikusként vizsgálta a szervezeti változások összefüggéseit.

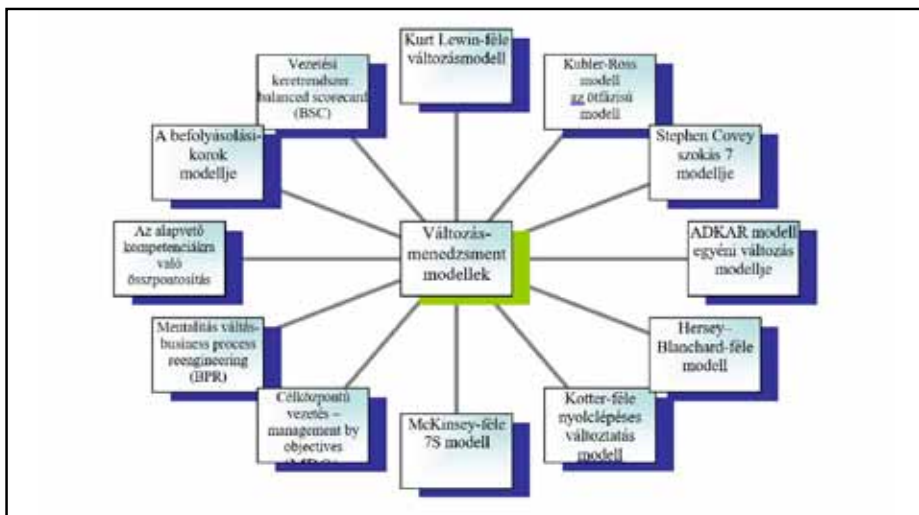
A változás emberi tényezőinek elismert kutatója a 40-es években megfogalmazta híres változás modelljét, melyben meghatározta a sikeres változáskezelés három szakaszát.

A fizika törvényeire épülő és a mai napig érvényes elméletében a szervezeti változásokat a jégkocka alakjának változásához hasonlítja a következő szakaszok szerint: kiolvasztás, változás, befagyasztás.

A változásmenedzsment szakirodalma hosszú időre tekint vissza, újít megoldásokat, eszközöket, modelleket a szervezetek és a szervezetet alkotó részek változásának sikeres véghezviteléhez. Az alábbi 1. ábra foglalja össze a legismertebb modelleket.

[2] [https://hu.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://hu.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin).

1. ábra: A változásmenedzsment elméletei



Forrás: saját szerkesztés.

A sikeres szervezeti változások kulcselemeinek meghatározása, vizsgálata, összetett rendszerszemléletet elemző feladat. Vizsgáljuk a rendszerre ható környezeti hatásokat, az elemek közti kapcsolatot és a rendszer kiterjedésének határait és a külső kapcsolódási elemeit.

A rendszerszemléletű vizsgálat lehetőséget ad a vizsgált területet zavaró tényezők kizárására és az elemzés irányának megfelelő egységes terület kijelölésére.

## RENDSZERSZEMLÉLET

A rendszerszemlélet, rendszerelemek kölcsönösen egymásra ható kapcsolatából felépülő elemek összességének elemzése egy olyan szemléletmód, módszer, melyet bonyolult rendszerek értelmezése, vizsgálata, tervezése és szervezése során alkalmazunk. A változás nem lineáris módon való megvalósulásai, a paradoxonok és az ellentmondások, a kreatív megoldások bizonytalanságának, sokféleségének és instabilitás körülményeinek interakcióiból születnek. Ide kell kapcsolni az élővilágot, azt befolyásoló, az élettér megújulásának jelenlétét.

A rendszerelmélet kidolgozója, Karl Ludwig von Bertalanffy<sup>[3]</sup> biológus kutató szerint a rendszer nem más, mint „egymással kölcsönhatásban álló elemek együttese, amikor az elemeket mennyiségi mérték jellemzi”.

[3] Bertalanffy, L. von (1951): *General System Theory: A New Approach to Unity of Science*. Human Biology. Vol. 23. 303–361. Magyarul megjelent: Bertalanffy, L. von (1969): *Rendszerelmélet, válogott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Más meghatározások is az elemek kapcsolatát és az egységet hangsúlyozzák. A rendszerelméletet alkotó elemek a következők: emberek csoportja, konkrét cél (ok) elérése, jelentős feladat ellátása, erőforrásokkal való rendelkezés, munkamegosztás az emberek között, hierarchia (alá-fölérendeltség), normativitás (szabályozottság), információs rendszerek működése, tudati tényezők jelenléte, nyílt (nyitott) rendszer.

A szervezet alapvető építő elemeit mindig és kizárólagosan az emberek alkotják. A szervezet előre meghatározott cél, vagy célok elérése érdekében jön létre. A cél tartja össze a szervezetet, biztosítja a szervezeti struktúra és folyamatok egységét, a szervezetet alkotó emberek és erőforrások összehangolt és eredményes felhasználását. A szervezeti cél mint legfőbb cél mögött gyakran több kisebb cél húzódik meg, és a szervezeti célok hierarchiát képeznek. Időben történő lefutását vizsgálva a szervezet céljai hosszú-, közép- és rövidtávúak lehetnek. A szervezet valamilyen jelentős feladatot lát el, melynek megvalósításához a szervezetnek erőforrások biztosítása szükséges. A szervezetben az emberek közötti munkamegosztás hierarchikus rendszerben épül fel.

A szervezetnek és társadalmi környezetének viszonyában jelentős tényező, hogy a szervezet saját érdekekkel is rendelkezik, amelynek legfontosabb forrása a túlélésre való törekvés. A szervezet saját érdekei befolyásolják a szervezetnek a saját szervezetrendszerében elfoglalt helyét. A szervezet saját érdeke, amely a hosszú távon való fennmaradásra irányul, szembekerülhet a szervezet rövidtávú, általában a szervezet fennálló struktúrájához kötődő érdekeivel.

A rendszerek megismerése során fontos megállapítani, hogy a változás a szervezet milyen szintjén megy végbe. A kutatók által megállapításra kerülő vizsgálati eredmény, mi szerint a szervezetekben végbemenő változtatások sikere 30%-ra tehető, megmutatja mennyire fontos a sikerhez a jó változásmenedzsment stratégia kialakítása.

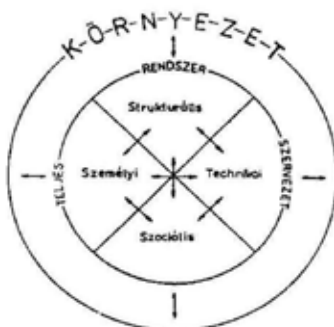
Kiemelve és önállóan vizsgálva a kulcselemeket, azok egymásra gyakorolt hatását, kimutatható különbségek és azonosságok jelennek meg a vizsgálati szempontok alapján.

Az alkotóelemek elemzésekor kapott eredményeket figyelembe véve és megtartva azok sajátosságát, modellek szerkeszthetők a változtatás rendszerének megalkotásához.

A szervezetekben megvalósításra kerülő változások véghezvitelének fontos feltétele a szervezet komplex egymásra épülő, egymásra ható rendszerének megismerése. A szervezet komplex rendszere több részből áll, mint személyi, szociális, technikai, strukturális részek összessége, amely kétirányú kapcsolatban áll a környezettel.

A személyi rész magába foglalja a hozott kulturális értékeket, élettapasztalatokat, értékítéleteket, beállítódásokat. A szociális rész nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között. A technika rész tartalmazza a technológiák összességét, az eszközök, épületek, kiszolgáló területek egészét. A strukturális rész az, ahol a feladatok elosztása, területi szintek meghatározása és az információáramlás útja kerül kijelölésre.

2. ábra: A szervezet mint komplex rendszer



Forrás: *Bencsik Andrea* (2011): Változások menedzselése, szervezetfejlesztés. Kézirat. 45.

A szervezet komplex rendszerének szociális része nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között. A szervezeti változásokat hatókörük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk:

- a szervezeti szintű változások;
- az egyéni, személyi, individuális szintű változások.

A szervezeti változásokról szólva fontos különbséget tehetünk az elkerülhetetlen változások és szervezet tagjai által kezdeményezett változások között. A célzott szervezeti változások, amelyek a környezeti és a saját belső tudatos lépések által létrehozott változások a menedzserek és az alkalmazottak részéről a szervezet fejlődése, alkalmazkodó képességének eredménye érdekében jön létre. A szervezet stratégiájának kialakítása során elsőként vizsgált területek a külső-belső jellemzők és hatások. A tervezett szervezeti változás: tevékenységek sorozata és jól megszerkesztett folyamatok, amelyben változnak az egyének, a csoportok, a szervezeti struktúrák és folyamatok. A komplex rendszerből a technikai változtatás elemzését választottam annak bemutatására, hogyan függ össze, milyen eseményeket, változásokat, ellenállásokat generál a személyi, a strukturális, és szociális rendszer részek között.

#### A KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKBAN

A kommunikáció szerepe jelentős a szervezetek változtatási stratégiájának megvalósításában és minden szervezeti szintet érint. A szerkezeti változtatás céljának világos, határozott, egyértelmű kommunikációja biztosítja a sikeres változtatás első lépését.

A változásmenedzsment stratégia meghatározó kulcseleme a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció stratégiájának kidolgozása. A szervezeti szintek közötti kapcsolatban, együttműködésében meghatározóak a kijelölt

kommunikációs csatornák, formák, megállapodások, struktúrák, kapcsolódó elemek, kulcs személyek és a megfelelő infrastruktúra. A célok, irányok kijelölése nem elég azok megvalósításához, el kell tudni adni a változást érintő szervezeti szinteken és azon kívül.

A változás sikere nem más, mint a folyamatos változtatás előfeltétele a szervezetet alkotó elemek számára. Pozitív, vagy adott esetben negatív megjelenítése akadály vagy ösztönzője lehet a további fejlődésnek. A vezetők elkötelezettségének kinyilvánítása a változások mellett, ösztönzően hat a szervezetre és változások folyamatára. A szervezetet alkotó elemek változtatási stratégiába történő bevonása elkötelezettséget biztosít és a siker irányába viszi a szervezetet.<sup>[4]</sup>

Az elmúlt években vizsgált változásmenedzsment folyamatok rámutattak a változtatás szükségességének felismerésére. A fenntartható sikeres változásmenedzselés kulcsa a folyamatos változásban rejlik. Törekedni kell a változások folyamatosságának biztosítására, közben tartva a változtatás, a változás irányát, eredményességét. Az új modellek kialakításánál kulcsszerepe van a folyamatos nyitottságnak és a gyors változásokra történő reakcióidők csökkentésének.<sup>[5]</sup> A technológiai fejlődés üteme bámulatos, folyamatosan szélesedik az új és növekvő élettartamú termékek és szolgáltatások kínálata, míg az idő a versenyképesség egyik legjelentősebb tényezőjévé válik. A szervezetek működésének keretét adó környezetet tehát nemcsak a folyamatos változás jellemzi, hanem a folyamatos változások ütemének rendkívüli gyorsulása is.

## A SZERVEZET SIKERES VÁLTOZTATÁSA

A szervezetek, legyen szó termelési tevékenységről, szolgáltatásról vagy közfeladatok ellátásáról, elkötelezettek a folyamataik folyamatos javítására, újabb és újabb célkitűzések elérésére a versenyképesség megtartására és az innovatív fejlesztések bevezetésére. Szervezeti oldalról a teljes körű minőségmenedzsment egyes pontja megkívánja a folyamatos fejlesztést, ennek eredményeképpen részletes vizsgálat alá vontam egy közfeladatot ellátó szervezet területén kiépítésre kerülő integrált elektronikus információs rendszer bevezetésének komplex rendszerre történő hatását. A szervezetek változtatási képességének összehasonlítása érdekében bevontam a vizsgálati elemzésembe egy családi vállalkozásból kialakuló középállalkozást (I.) és egy közszolgálati szervként működő, állam által delegált feladatokat ellátó szervezetet (II.). A szervezetek egyes feladatok ellátását segítő elektronikus integrált információs rendszer alkalmazását építették ki, a szervezet rendszerfolyamatainak változtatásával. A változtatás kihatással volt a szervezetek különböző szintjeire, strukturális és személyi részeire. A változást kiváltó ok mindkét szervezetben az a törekvés volt, amely képes hatékonyan, gyorsan a legkisebb erőforrás bevonással

[4] Farkas Ferenc (2014): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

[5] Pataki Béla (2004): *Változásmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet.

létrehozni egy megbízható rendszert az információk, dokumentációk rögzítésére. Az I. szervezet a minőségbiztosítás területén, a piaci versenyképesség fő mutatójaként jelentkező reklamációk vizsgálatának elektronikus informatikai támogatórendszer kiépítését végezte el. A program megnevezése, minőségbiztosítási elektronikus dokumentációs rendszer, amely több modulegységből épül fel, speciális területek kidolgozásával és beszállítói területek összekapcsolásával. A II. szervezet feladatainak ellátásához használt formanyomtatványok folyamatos változása és annak rendszerben való tárolása, rögzítése nem volt hatékonyan megoldható. A szervezetnek képesnek kell lenni adott feladat megoldásakor egy nyilvános, más társzervezetek részére elérhető dokumentum bázissal és a saját maga által használt információk feldolgozására. A papír alapú rendszer, a leírt feladatok kezelésére a gyorsan változó törvényi, szabályozási előírások követésére nem adott lehetőséget. A szervezetek változtatási stratégiájának fő célja a hatékonyság növelése, a nyomon követhető, átlátható, analizálásra képes integrált információ feldolgozó rendszer kiépítése volt a társzervezetek bekapcsolásával. A változtatás létrejöttének mozgó rugója a szervezetek dokumentációs rendszerének nehézkes és időigényes kezelhetősége volt. A gyors változások, reklamációk, módosítások kezelésére a papíralapú rendszer elavulttá vált. A költséghatékonysági célkitűzések rámutattak mindkét szervezet életében egy új elektronikus rendszer bevezetésének szükségességére, amely lehetőséget adott a gyors válasz reakcióidők által nyújtott szolgáltatási hatékonyság és elégedettség növelésére. Az I. szervezet termelési profil növekedésének eredményeképpen, a megnövekedett minőségi reklamációk kivizsgálásához és nyomon követéséhez papíralapú dokumentációt használt. A különböző területek közötti hatékony információáramlást nem tette lehetővé az időben késve papíralapon rögzített termék minőségi problémák sora. A gyártási alapanyagok hibáinak rögzítése, kiértékelése szintén nem kedvezett a termelés hatékonysági mutatók javulásának. A szervezetek az összetett informatikai rendszer kidolgozásának, kiépítésének során a változásmenedzsment folyamatait a következő pontokkal egészítette ki:

I. Jövőbeni állapot meghatározása. Hatékony adatkezelési bázis létrehozása

1. Integrált rendszer kiépítés

II. A jelenlegi állapot elemzése. Hol van most?

2. Papír alapú manuális rögzítés, nem hozzáférhető társ területeknek

3. Információgyűjtés a feladatot ellátó munkatársak bevonásával

III. Változás menedzselése

4. Változási célok felállítása: Internet alapú elektronikus rendszer bevezetése

5. Változás stabilizálása

IV. Kiértékelés

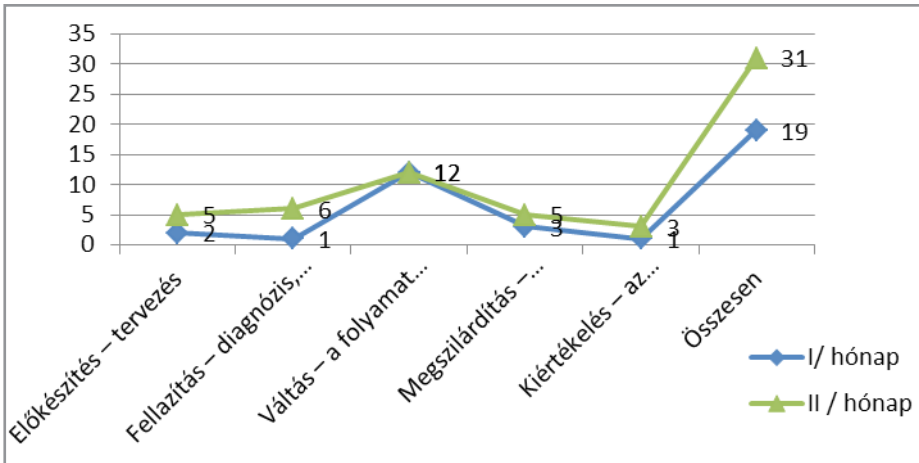
6. A változás értékelése és megerősítése: gyors, hatékony

7. A sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzése, elemzése

8. A változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálata

A szervezetek stratégiai célkitűzéseit rögzítő feljegyzések, munkaanyagok, elemzések által kapott adatok biztosították számomra a számszerű eredmények megjelenítését. Az informatikai rendszer bevezetésének időbeli ütemezését mutatja a diagram a vizsgált szervezetek tükrében. Az elemzés során jól láthatóvá vált a közszolgálati rendszerben történő informatikai rendszer bevezetésének ideje jóval magasabb, mint a gazdálkodói területen bevezetésre kerülő szervezetenél. Az I. szervezet 19 hónap alatt teljesítette, míg a II. szervezetnek 31 hónap alatt sikerült a feladatot véghezvinni.

3. ábra: A változásmenedzsment lépéseinek időterve



Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálati adatok alapján kiemelkedő fontosságú volt a szervezetet alkotó munkavállalók változással szembeni ellenállásának mértéke, ami jól megmutatkozik a megvalósítási idő menetén is. Az előkészítés és tervezés időszakát vizsgálva, a hosszabb időintervallum nem biztosította a változtatás gyorsabb lefolyását. A jó előkészítés-tervezés hátráltató tényezője ebben az esetben az emberek ellenállásának mértéke a változással szemben, ezért kitérek az emberek változtatási képességének vizsgálatára.

### AZ EMBEREK VÁLTOZTATÁSI KÉPESSÉGE

Az emberek változtatási képességét befolyásolják a genetika által hozott, a tanult és a területi, környezeti, kulturális és szociális hatások. A változásokhoz való viszonyulást meghatározza, a siker és a kudarc megélésének útja az életünk belső fejlődése során. A változáshoz való alkalmazkodás valójában cselekedeteink, viselkedésünk megváltoztatása a változó körülmények függvényében.

A sikeres változás egyik legfontosabb kérdése, hogy a viselkedésünket, szokásainkat hogyan tudjuk megváltoztatni. A siker kulcsa a lépések ismertségében rejlik, ami a változtatáshoz, változáshoz vezet.

Az emberek változáshoz való viszonyulásának gyakorlata két jól elkülöníthető változás stratégiát mutat: az egyik a kudarckerülő stratégia, a másik a sikerkereső stratégia. A kudarckerülő stratégiát a következőképpen tudjuk leírni: nem próbálkozik, inkább elkerüli az újszerű szituációkat, aminek a jutalma, hogy kevesebb kudarc éri, azonban a siker sem jellemző rá.

A sikerkereső stratégia jellemzői: nem kerüli el a változásokat, sőt gyakran ő az előidézője a változásoknak. Folyamatosan próbálkozik, aminek az eredménye, hogy gyakran éri kudarc, azonban élete során sok sikernek is részese lesz. A sikert kereső ember nem szereti az állóvizet, keresi az új szituációkat, lehetőségeket és élete során sok tapasztalatot felhalmoz a siker eléréséhez. A változások során a kudarckerülő emberek nagyobb ellenállást mutatnak a szervezeti változással szemben, míg a sikerkeresők a változás kezdeményezői, támogatói lesznek. A változáshoz való alkalmazkodás valójában egy tanulási folyamat, melynek első lépése a tanulás, megtapasztalás a változással kapcsolatos ismeretek, információk megértése. Az ember több tanulási cikluson is végighalad, amelynek során egyre tudatosabb lesz, felismeri a jelentőségét a megszerzett tapasztalatnak, ismeretnek, információnak. A második lépés a meggyőződés kialakulása. A tanulás során megszerzett ismeretek, és az ehhez kapcsolható tapasztalatok kialakítják a meggyőződést. A harmadik lépés a meggyőződés elmélyülése elhatározássá érlelődik: változtatás mint belső kényszer jelenik meg. A negyedik lépés: az elhatározás megszületése cselekvéshez vezet, azonban tartós erőfeszítésre van szükség. Az erőfeszítés fenntartásához viszont az elhatározásnak ki kell tartania, amelyhez fontos, hogy az elhatározás erős sürgető érzésre alapuljon. A magunkkal hozott értékek megkönnyítik a változás elfogadását, gyorsabb fejlődésre adnak lehetőséget.

## A VÁLTOZTATÁSI KÉSZSÉG FELMÉRÉSE A GYAKORLATBAN

Kérdőív segítségével vizsgáltam a szervezetek és a szervezetet alkotó elemek változtatási képességét. A kérdőívek készítésével a céloom a változási/változtatási képesség mértékének elemzése volt, figyelembe véve a kutatási téma irányultságát, a megfelelő eredmények eléréséhez. A kérdőív önkitöltős módszerrel készültek, 31 kérdésből állt és a felsővezetők, csoportvezetők és beosztottak töltötték ki.

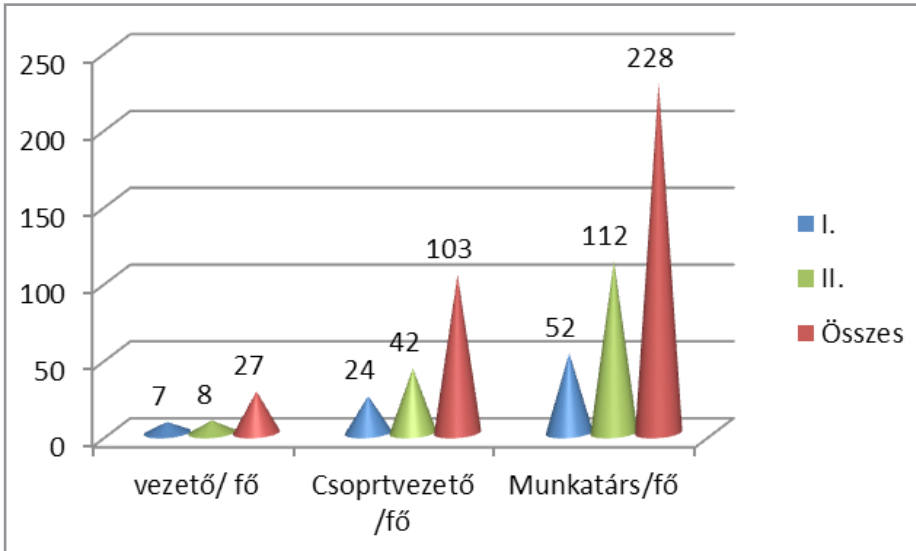
A kérdések között fellelhetők a következő csoportok, stratégiaalkotásra vonatkozó, szervezeti struktúraelemző, menedzsment, vezetés elemző, közös értékeket vizsgáló, szervezetet alkotók munkájára vonatkozó, szabályzó rendszert bemutató és a szervezet munkatársainak tapasztalatai, készségeit bemutató.



Az I. szervezetből 7 vezető, 24 csoportvezető és 52 munkatárs töltötte ki a kérdőívet. A II. szervezetből 8 vezető, 42 csoportvezető és 112 munkatárs töltötte ki a kérdőívet. Összesen a két szervezet részéről 358 fő töltötte ki a kérdőívet: 27 vezető, 103 csoportvezető és 228 munkatárs.

A 4. ábra mutatja a kérdőív kitöltésébe bevont személyek számát és beosztását.

4. ábra: A kérdőív kitöltők száma és beosztása

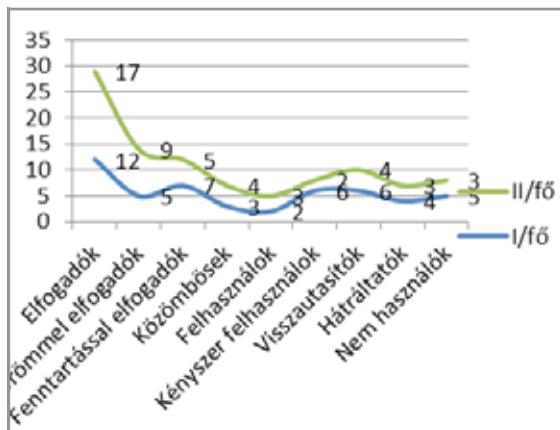


Forrás: saját szerkesztés.

A következő lépésben a két szervezetnél vizsgáltam az elektronikus rendszer bevezetés elfogadásának mértékét 50-50 fő bevonásával. Az adott változtatási folyamat során az új rendszerbevezetés sikerességének mutatóit elemeztem. A vizsgálat során kapott értékeket hasonlítottam össze grafikus ábrázolás segítségével. Az elemzés alapja az adatok egyezősége és különbözősége volt. A II. szervezetben 17 fő, míg az I. szervezetben 12 fő fogadta el az új rendszer bevezetését. Az adatok és összefüggések szemléletes megjelenítésére a táblázatos és a diagramábrázolási módot választottam.

A számszerűsített adatok felmérésével, a változtatni kívánt rendszer bevezetéséről egy elfogadási mátrixot készítettem. A 5. ábra mutatja az új elektronikus rendszer bevezetése által bekövetkező változások elfogadásának mértékét.

5. ábra: Elfogadási mátrix és értékei

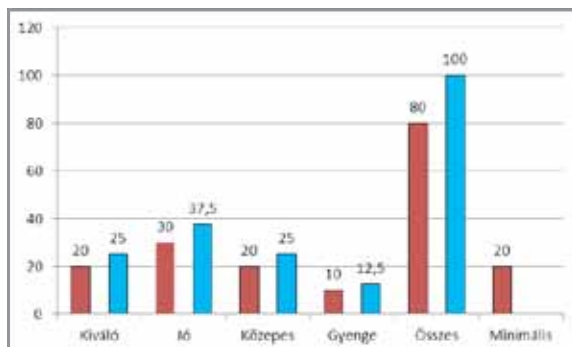


Szevezetek	I/fő	II/fő
Elfogadók	12	17
Örömmel elfogadók	5	9
Fenntartással	7	5
Közömbösek	3	4
Felhasználók	2	3
Kényszer felhasználók	6	2
Visszautasítók	6	4
Hátráltatók	4	3
Nem használók	5	3

Forrás: saját szerkesztés.

A SPSS adatkezelő program segítségével lehetőség nyílik az egyszerűbb, pontosabb és gyorsabb statisztikai adatfeldolgozásra. A változtatási képesség elemzését a 6. ábra mutatja.

6. ábra: Változtatási képesség mértéke a megadott minősítés alapján



Minősítés	Db/Szám	%
Kiváló	2	0,00
Jó	3	30,0
Közepes	2	20,0
Gyenge	1	10,0
Összes	8	80,0
Minimális	2	20,0

Forrás: saját szerkesztés.

Az 1-5 mért skálán megjelenített 5 minimális érték kizárásával megállapítható, az összesen 80% értékelhető 20% kizárásra kerül és a jó 3 érték százalékos aránya a legmagasabb 37,5%.

A szervezetek meghatározott területére kiterjedő kérdőívet készítettem, ezek a stratégiára, struktúrára, menedzsment stílusára, szervezet közös értékekre, a munkatársak tapasztalataira, készségeire és a szervezetek szabályozó rendszereinek egyes pontjaira vonatkoztak.

A kérdőívre kapott válaszok elemzése megmutatta az egyének változtatási képességének és a szervezet változtatási képességének mértékét is. A 7. ábra mutatja a változtatási készség felmérését a szervezeteken belül.

A kiértékelés az alábbi pontszámok szerint történik:

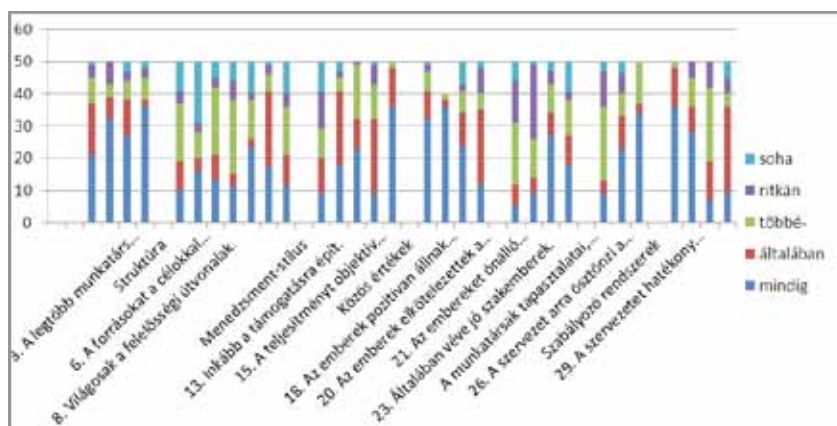
- teljesen egyetért – 5 pont / mindig
- többnyire egyetért – 4 pont / általában
- köztes állapot – 3 pont / többé-kevésbé
- általában nem ért egyet – 2 pont / ritkán
- egyáltalán nem ért egyet – 1 pont / soha

Az összesen elérhető pontok száma: 155.

Mínél magasabb az elért pontszám, annál sikeresebb a szervezet a változások terén.

100%-os összefüggés a kérdőívben szerzett pontok és a szervezet változtatási képességének mértékével nem kimutatható.

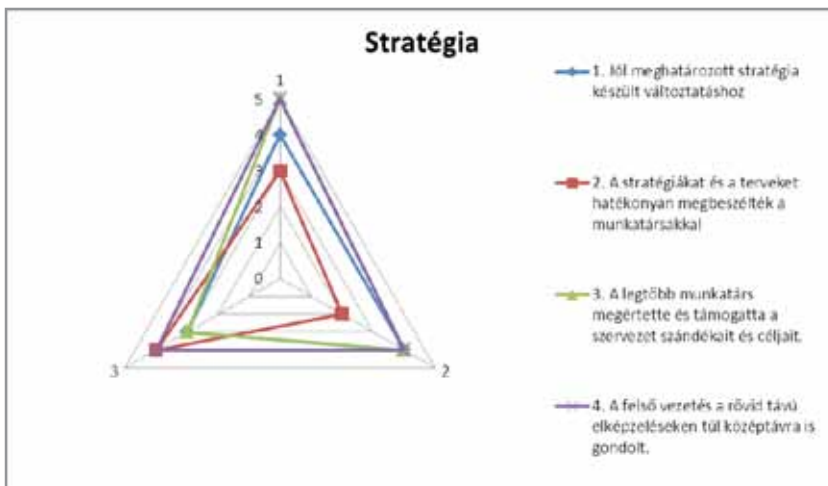
7. ábra: A változtatási készség felmérése



Forrás: saját szerkesztés.

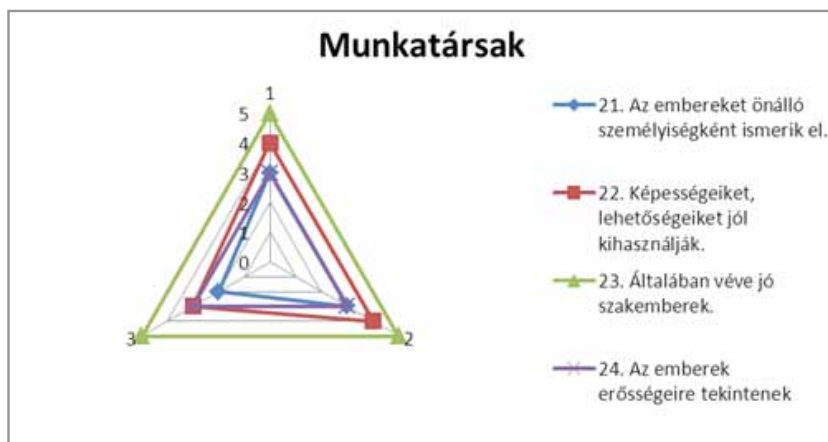
A kapott eredmény alapján látható, hogy mindkét szervezeti struktúrában a felelősség és hatalom megfelelően van elosztva. A stratégia: célok esetében a legmagasabb érték mutatja, hogy a felső vezetés a rövid távú elképzeléseken túl középtávra is gondolt. A menedzsment-stílus értékei rávilágítanak a szervezet hiányosságára, ami a teljesítmény-célok kihívásában mutatkozik meg. A közös értékek kiemelkedő része a szervezet működésének, mivel az emberek pozitívan állnak hozzá a szervezet értékeihez. A szervezetet felépítő humán erőforrás jó szakemberekből áll és munkatársak tapasztalatait és képességeit kihasználja a szervezet. A szabályozó rendszerek jól működnek, a legfőbb kiadásokat szigorúan ellenőrzik a szervezeteken belül.

8. ábra: Stratégiai célok



Forrás: saját szerkesztés.

9. ábra: Munkatársak vizsgálata



Forrás: saját szerkesztés.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A vizsgált szervezetek változásmenedzsment stratégiája sikeresnek bizonyult az elemzés alapján. A változtatások által rendelkezésre álló elektronikus rendszert a megkérdezettek közel 40%-a szívesen használja a szervezet feladatainak elvégzéséhez. A szervezetek közül az I. szervezet tudta hatékonyan a tervezett idő előtt a szervezeti változtatást végrehajtani. Összegzőként elmondható, mindkét szervezet elérte célját, sikeresen bevezette az új elektronikus rendszert. A szervezetek az új rendszert beépítették a napi folyamatok, feladatok elvégzéséhez, a munkatársak felismerték és elfogadták az új rendszer által kínált hatékony munkavégzés lehetőségét.

A stratégiai megvalósítása megadott időkereten belül ment végbe, ami mindkét szervezet esetében három év volt. A két szervezet által kibővítésre került a változásmenedzsment folyamatainak lépése a sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzésével és elemzésével. Továbbá megjelent a változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálatának igénye a II. szervezet vonatkozásában.

Jól érzékelhető a kapott eredmények által, hogy a szervezetet alkotó humánerőforrás folyamatos fejlesztése elengedhetetlen a változások sikeréhez. A kérdőív adatai jól mutatják, a munkatársak tapasztalatait és képességeit kihasználja a szervezet a változtatás sikeréhez, de ennek fenntartása csak a folyamatos fejlesztések, képzések által biztosítható.

Kiemelt figyelmet érdemel a szervezetek részéről kialakított változtatási stratégiai lépéseinek elemzése, mert előtérbe helyezi az emberek változással szembeni ellenállásának vizsgálatát, elemzését.

## IRODALOM

- Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó, Budapest.
- Dr. Bencsik Andrea (2011): *Változások menedzselése, szervezetfejlesztés*. Kézirat.
- Bertalanffy, L. von (1951): *General System Theory: A New Approach to Unity of Science*. Human Biology. Vol. 23. 303–361.
- Bertalanffy, L. von (1969): *Rendszerelmélet, válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatósmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Dinya László (2008): *A szervezetek sikere és válsága*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Farkas Ferenc (2005): *Változtatósmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Larry, G. (1995): *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Kozma Ferenc (1997): *A menedzser közgazdasági szemlélete*. Aula Kiadó, Budapest.
- Pataki Béla (2004): *Változtatósmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet.
- Rab Károly – Szabó József (2002): *Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról*. Vezetéstudomány. 12. sz.

ENGLISH ABSTRACT

The last century has brought significant changes in the life of mankind. The concept of the brand new fast world with the presence of our everyday life, has brought a central role within the individual, organizational, environmental and economic levels. The accelerating speed of time, space and dimension made us the upcoming changes and the need of adjustment clear. This became familiar within all segments of our life. The role of changes is the most significant within the economy. In a change process not only the objectives pursued, but also access to the means to be used as well. The test causation should be included with impact resulting from the resistance of people to change human behaviour understanding. You should be able to recognize the changing importance of the environmental impacts, the key role of a continuous and flexible ability to change their generated during the construction of strategic change processes.



## Hogyan befolyásolják a vállalatfelvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét?

---



Magyarországon 1997 és 2014 között 743, a Gazdasági Versenyhivatal (GVH) által engedélyköteles fúzió és felvásárlás (Mergers and Acquisitions, a továbbiakban M&A) jött létre, ami azt mutatja, hogy az M&A ügyletek Magyarországon fontos szerepet töltenek be a vállalatok külső növekedésében. A célkitűzésem: megvizsgálni azt, hogy hogyan változott a GVH által engedélyköteles tranzakciókban résztvevő felvásárló vállalatok hozamnyerése a 2007 és 2013 közötti időszakban. A választott felvásárlások hozamhatásának elemzését két módon végzem el. Először az ún. hagyományos pénzügyi elemzési eszközökből választok, majd pedig egy pénzügyi szoftverrel kapott eredményeket elemzem, végül pedig a két módon kapott eredményeket összehasonlítom. Napjainkig nem született olyan munka a magyarországi M&A kutatásokban, amely vizsgálta volna a tranzakciókban résztvevő ügyfelek jövedelmezőségét. Ezt a hiányt pótolom vizsgálatommal, amely reprezentatív a GVH által meghatározott küszöbértékek alapján az engedélyköteles fúziókra vonatkozóan.

### AZ ELMÉLETI HÁTTÉR, AZ ADATBÁZIS ÉS A MÓDSZERTAN ISMERTETÉSE

A kutatásom fókuszában a felvásárló vállalatok jövedelemtermelő képességének a vizsgálata áll, mert ez a cégérték egyik befolyásoló tényezője.<sup>[2]</sup> Snow pedig a céltársaságok jövedelmezőségének helyzetét a vállalatfelvásárlások kulcsfontosságú döntési tényezői közé sorolja.<sup>[3]</sup> Damodoran a jövedelmezőség mérésének alábbi kettő alapvető arányszámát különbözteti meg:

1. A befektetés-arányos megtérülési ráta.
2. Az árbevétel arányos jövedelmezőségi ráta.<sup>[4]</sup>

[1] Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, PhD hallgató (kucscla@sze.hu).

[2] Robinson, T. R. – Henry, E. – Pirie, W. L. – Broihahn, M. A. – Cope, A. T. (2015): *International Financial Statement Analysis*. John Wiley and Sons, New York. 329.

[3] Snow B. (2011): *Mergers and Acquisitions for Dummies*. John Wiley and Sons, Indianapolis. 294.

[4] Damodaran, A. (2006): *A befektetések értékelése*. Panem Kiadó, Budapest. 44.



Katits a profittermelő képességet több mutatószámmal méri, mint a bruttó, a működési és a nettó profithányad, valamint a profit visszatartási ráta.<sup>[5]</sup> Az utóbbi a profit visszatartási ráta, amely a belső és a fenntartható növekedés egyik finanszírozási forrása.<sup>[6]</sup> Az elemzés során nem tekinthetünk el az értékesítési nettó árbevétel növekedési rátájának számításától és tendenciájának alakulásától sem, amely az egyik értékgenerátor a 7 közül.<sup>[7]</sup> Ebben a munkában az ún. hagyományos jövedelmezőségi vizsgálat keretében – az ismert jövedelmezőségi ráták mellett – számolok profit és cash-alapú fedezeti árbevétel nagyságokat is, amelyeket összehasonlítok az eredménykimutatás értékesítési nettó árbevételének nagyságával. A cash-alapú fedezeti árbevételnek fedezetet kell nyújtani a működési (az anyagjellegű, a személyi jellegű és az egyéb) kiadásokra, míg a profitalapú fedezeti árbevételnek – az említett tételeken kívül – az amortizációra is. Amennyiben a profitalapú fedezeti árbevétel kisebb az eredménykimutatásban közölt értékesítés nettó árbevételéhez képest, úgy a vállalkozás működési profitot realizált, ellenkező esetben az üzleti forgalom működési veszteséget hozott<sup>[8]</sup>.

A jövedelemtermelő-képesség elemzésének az ún. hagyományos pénzügyi eszközeivel való elemzése után egy átfogó jövedelmezőségi vizsgálatot végzek. Wahlen et al<sup>[9]</sup> javasolják a profitabilitási mutatószámok számítása mellett a megtérülési ráták (ROA és ROE összetevőinek) elemzését. Ebben a munkában a komplex jövedelmezőségi mix vizsgálatát a Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Elemzések Tanszék birtokában levő EkoWIN pénzügyi elemző, előrejelző és vállalatértékelő szakértői szoftverrel végzem. A vizsgálat komplexitása egyrészt abban jelenik meg, hogy a cég teljesítményét 3 mutatószámcsoporttal, tehát nem csak az értékesítés, de a termelés és a pénzügyi realizáció oldaláról is értékeli. Az 1. mutatószámcsoport az összköltségeljárással készül, „A” típusú eredménykimutatás alapján a termelést minősíti. A 2. mutatószámcsoport a forgalmi költségeljárással készül, „B” típusú eredménykimutatás alapján az értékesítést vizsgálja. A 3. mutatószámcsoport a gazdasági teljesítményt a pénzügyi realizáció (cash flow kimutatás) oldaláról minősít. Tehát ez a szoftver a vállalatok teljesítményét nem csak az értékesítés, de a termelés és a pénzügyi realizáció oldaláról is értékeli. A kapott eredmények ötfokozatú, A-B-C-D-E minősítése 0-100 pont közötti küszöbértékek alapján történik.

[5] Katits E. (2002): *Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában*. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest. 73.

[6] Katits E. – Kucséber, L. Z. – Szalka, É. (2014): A magyar járműipar növekedési lehetőségeinek pénzügyi elemzése, avagy az extern és direkt növekedés mérése. In: Székely Cs. (szerk.): *Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák*. Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Sopron. 563.

[7] Rappaport, A. (2002): *A tulajdonos érték*. Alinea Kiadó, Budapest. 47.

[8] Katits et al (2014): i. m. 6.

[9] Wahlen, J. – Baginski, S. – Bradshaw, M. (2010): *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective*. Cengage Learning. Mason. 243.

A Gazdasági Versenyhivatal által nyilvántartott 56 cég mérlegét és eredménykimutatását az e-beszámoló portálról ([www.e-beszamolo.hu](http://www.e-beszamolo.hu)) gyűjtöttem.<sup>[10]</sup>

A felvásárló cégeket besorolom az 5 - mezőgazdaság, ipar, építőipar, kereskedelem és szolgáltatás - nemzetgazdasági ágba, s eszerint végzek elemzést. A mezőgazdaság nemzetgazdasági ágban 4, az ipar szektorban 10, a kereskedelem szektorban 10 és a szolgáltatás nemzetgazdasági ágban pedig 30 felvásárlás történt a vizsgált, 2007 és 2013 közötti időszakban. Ebben az időszakban csak 2 építőipari felvásárlás történt, ezért ezektől eltekintettem, s a számításokat csak 4 nemzetgazdasági ágra végeztem. 4 üzleti év profittermelését vizsgáltam: a felvásárlás előtti évet, a felvásárlás évét és az azt követő 1. és 2. évet. Ezek nem az M&A tranzakció megvalósításának 4 - a tervezés, az előkészítés, a végrehajtás és az integráció - szakaszát<sup>[11]</sup> jelentik, mert a 4 szakasz lehet akár rövidebb, de akár hosszabb is, mint az üzleti év.

#### A FELVÁSÁRLÓ VÁLLALATOK JÖVEDELMEZŐSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE AZ ÚN. HAGYOMÁNYOS PÉNZÜGYI ESZKÖZÖKKEL

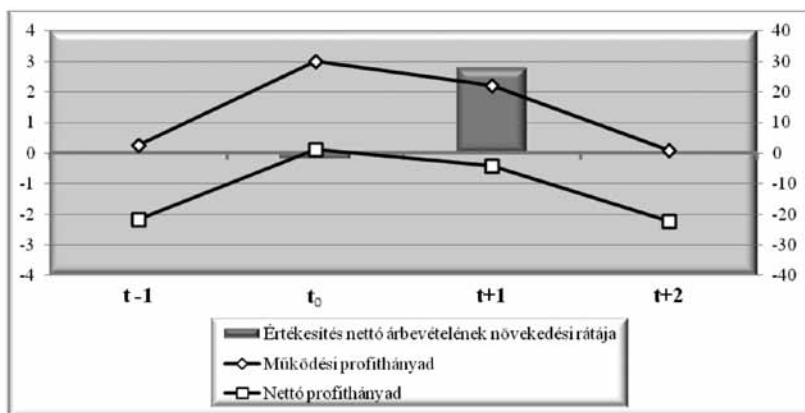
Ebben a részben az ún. hagyományos pénzügyi mutatószámokkal kapott eredményeket értékelem. A mezőgazdaság szektorban a felvásárlást követő 1. évben az értékesítés nettó árbevétele 27,9 százalékkal emelkedett, ennek ellenére a jövedelmezősége nem javult a vizsgált időszakban: a működési és a nettó profithányad is kismértékben csökkent (1. ábra). A profitalapú fedezeti árbevétel a felvásárlást követő 2. évben meghaladta az értékesítés nettó árbevételének nagyságát, amely szintén a működési veszteségre utal.

Az ipar szektorban a profitabilitási ráták és az értékesítés nettó árbevételének növekedési rátája a felvásárlást követő években jelentősen csökkent. Ahogyan azt a 2. ábrán láthatjuk, az eredménykimutatásban szereplő értékesítési nettó árbevétel alacsonyabb a profitalapú és a cash-alapú fedezeti árbevétel értékénél az M&A tranzakciót követő években, ami azt jelenti, hogy egyrészt a szektor működése veszteséges, másrészt pedig az ipar szektorban létrejött tranzakciók nem javítottak a jövedelemtermelésen.

[10] <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/> Igazságügyi Minisztérium - Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat.

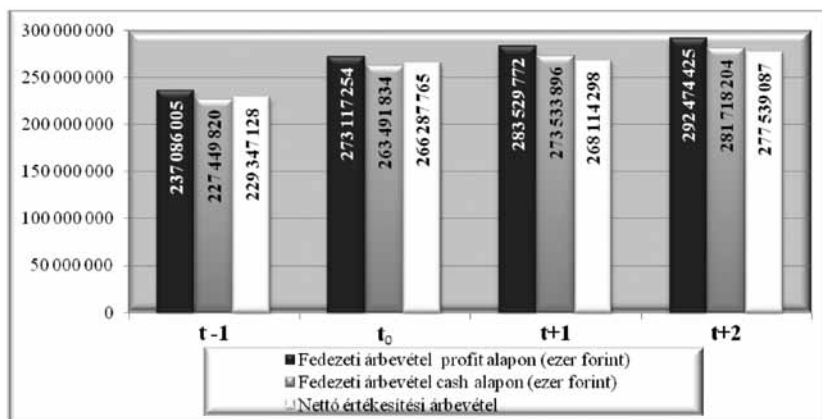
[11] Kucséber L. Z. (2014): *A pénzügyi kockázatok feltárása a vállalati egyesülések szakaszaiban*. A tudomány és a gyakorlat találkozása c. konferencia tanulmánykötete. Széchenyi István Egyetem. (Elérhető: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/KucseberL.pdf>.)

1. ábra: A jövedelmezőségi ráták és az értékesítés nettó árbevétel növekedési rátájának alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után a mezőgazdaság szektorban (%)



Forrás: saját számításokon alapuló szerkesztés az e-beszámoló adatai alapján.

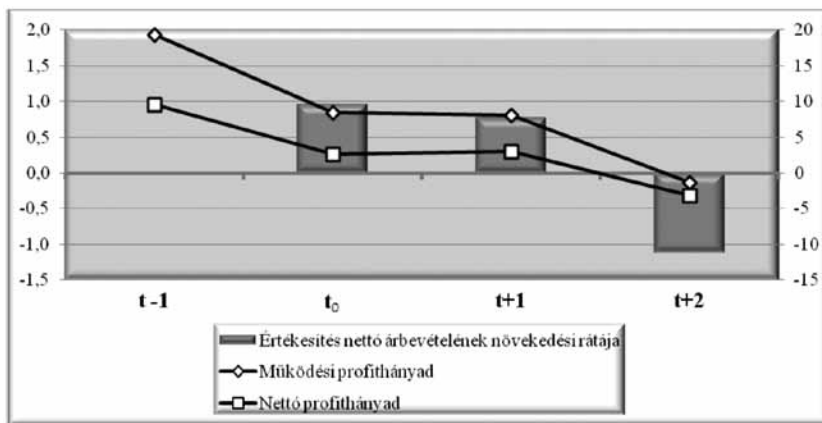
2. ábra: A profit- és cash-alapú fedezeti árbevétel, valamint az értékesítés nettó árbevételének alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után az ipar szektorban (ezer HUF)



Forrás: saját számításokon alapuló szerkesztés az e-beszámoló adatai alapján.

A 3. ábra szemlélteti a kereskedelem nemzetgazdasági ág jövedelmezőségének alakulását. A felvásárlást követő 1. évben enyhe csökkenés, a 2. évben viszont jelentős mértékű visszaesés történt. Ahogyan azt az 5. ábrán is láthatjuk, a profitvisszatartási ráta értéke a felvásárlást követő 2. évben negatív az adózás után veszteség következtében.

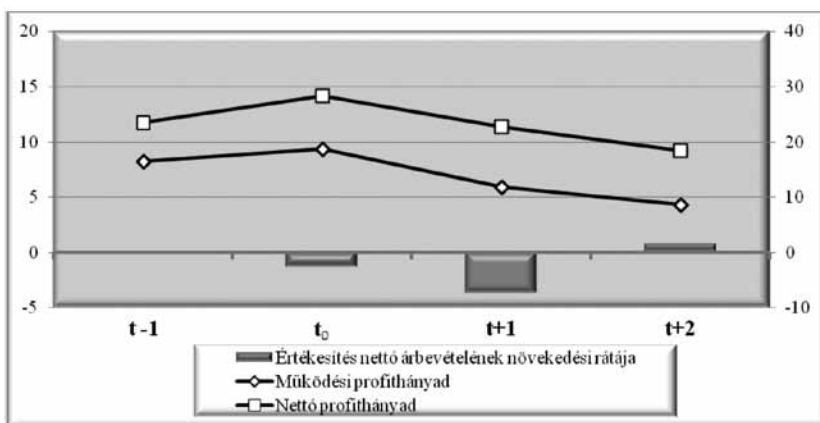
3. ábra: A jövedelmezőségi ráták és az értékesítés nettó árbevétel növekedési rátájának alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után a kereskedelem szektorban (%)



Forrás: saját számításokon alapuló szerkesztés az e-beszámoló adatai alapján.

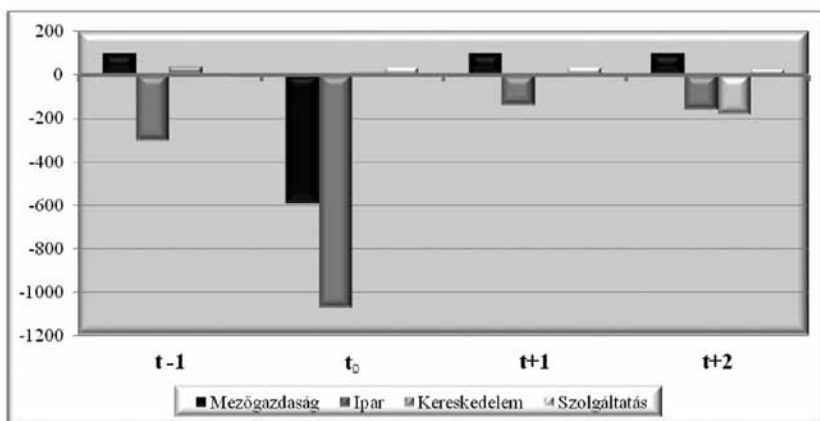
A legkedvezőbb jövedelmezőségű szolgáltatás nemzetgazdasági ág értékesítési nettó árbevételének a növekedési rátája csökkent a legnagyobb mértékben! A felvásárlások nem javították a vállalkozások hozamnyerő képességét (4. ábra): a működési és a nettó profithányad értékei nem javultak az értékesítési nettó árbevétel nagymértékű csökkenése miatt a felvásárlást követő két évben.

4. ábra: A jövedelmezőségi ráták és az értékesítés nettó árbevétel növekedési rátájának alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után a szolgáltatás szektorban (%)



Forrás: saját számításokon alapuló szerkesztés az e-beszámoló adatai alapján.

5. ábra: A profitvisszatartási ráták alakulása (%)



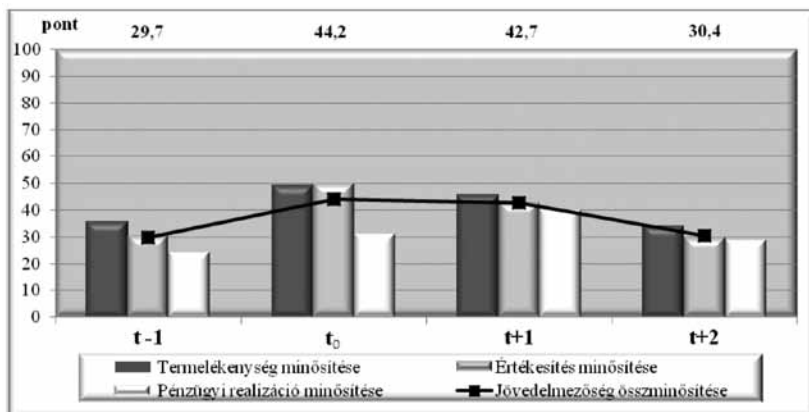
Forrás: saját számításokon alapuló szerkesztés az e-beszámoló adatai alapján.

#### A FELVÁSÁRLÓ VÁLLALATOK JÖVEDELMEZŐSÉGI MIXÉNEK ÉRTÉKELÉSE

Az ún. hagyományos jövedelmezőségi elemzés után itt ismertetem az EkoWIN szoftverrel kapott jövedelmezőségi mix eredményeit.

A mezőgazdaság nemzetgazdasági ág komplex jövedelmezőségének minősítése – a felvásárlás évében – problematikus. A kedvezőtlen jövedelmezőségen a felvásárlások sem javítottak, mivel a tranzakciót követően is problematikus minősítésű maradt. A 6. ábra szerint a termelékenység és az értékesítés minősítése kis mértékben csökkent, amit a pénzügyi realizáció minősítésének emelkedése ellensúlyozott.

6. ábra: A jövedelmezőségi összminősítés alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után a mezőgazdaság szektorban

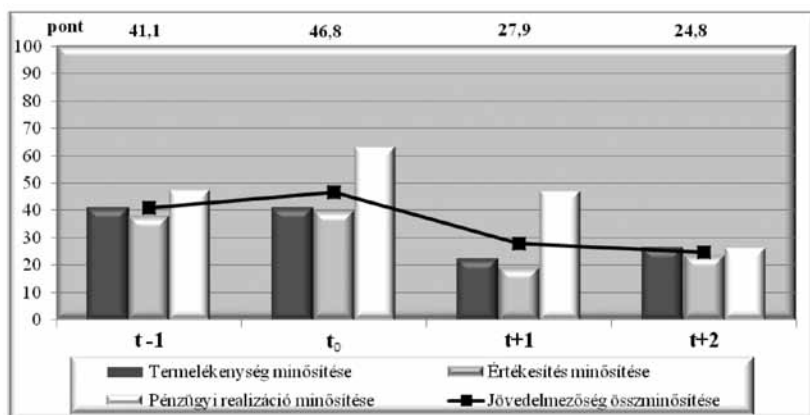


Forrás: saját szerkesztés az EkoWIN szoftver számításai alapján.

A pénzügyileg realizált eredmény azért térhet el az értékesítési eredménytól, mert a pénzkidással nem járó értékcsökkenési leírás, a kötelezettségek növekedése növeli, míg a készletek, követelések növekedése csökkenti a pénzügyileg realizált eredményt. A felvásárlást követő 1. évben a pénzügyileg realizált eszközarányos jövedelmezőség értéke emelkedett a legnagyobb mértékben a pénzügyileg realizált eredmény (amelynek levezetését a melléklet 3. táblázata tartalmazza) és az összes eszköz értékének a növekedése miatt.

Az ipar szektorban a felvásárlások jövedelmezőségi összminősítésének tendenciája követi a hagyományos jövedelmezőségi rátákkal kapott eredmények tendenciáját! A felvásárlás évének elfogadható minősítése a felvásárlást követő 1. évben problematikus lett. (A kiváló minősítést csak 2 vállalkozás – a Videoton Zrt. és a Törley Kft. – érte el.) A 7. ábra szerint a felvásárlást követően a termelékenység összminősítése csökkent a legnagyobb mértékben. A termelékenység modul mutatószámai közül a Nettó (adózás előtti) termelékenység = Nettó termelési bevételek összesen/Nettó termelési ráfordítások összesen (a számítás levezetését a melléklet 1. táblázata tartalmazza) csökkent a legnagyobb mértékben.

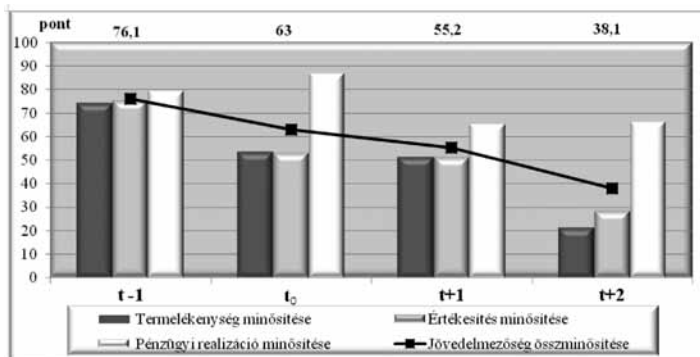
7. ábra: A jövedelmezőségi összminősítés alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után az ipar szektorban



Forrás: saját szerkesztés az EkoWIN szoftver számításai alapján.

A 8. ábra közli a kereskedelmi nemzetgazdasági ág jövedelmezőségének összminősítését, amely szerint a felvásárlást követő 1. évben elfogadható, majd a felvásárlást követő 2. évben problematikus lett! (A kitűnő jövedelmezőségi minősítést csak az Alfi-Ker Kft. és a Prímagáz Kft. kapta.) Az értékesítés modul alkotó mutatószámok közül a Nettó (adózás előtti) jövedelmezőség = Nettó értékesítési bevételek összesen/Nettó értékesítési ráfordítások összesen (levezetését a 2. táblázat tartalmazza) a felvásárlást követő 2. évben 43 %-kal csökkent.

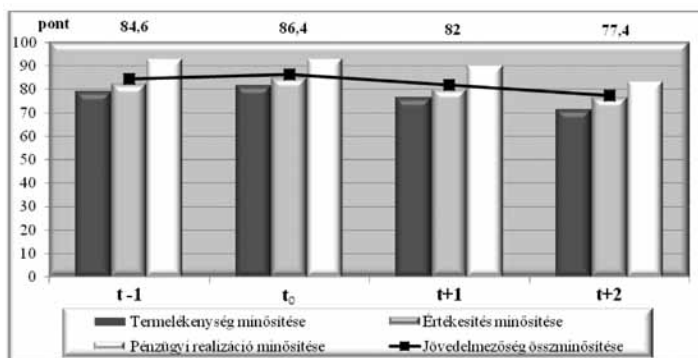
8. ábra: A jövedelmezőségi összminősítés alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után a kereskedelem szektorban



Forrás: saját szerkesztés az EkoWIN szoftver számításai alapján.

A szolgáltatás nemzetgazdasági ág jövedelmezőségének összminősítése a vizsgálat négy üzleti évéből háromban kiváló, és csak a felvásárlást követő 2. évben vált jó minősítésűvé. Ebben a szektorban működött a legtöbb „A” kategóriás vállalat, mint a Magyar Telekom Nyrt., a COPÉ Zrt., a Pharmanova Zrt., az Aegon Zrt. és a Masped S. Kft. A 9. ábra szerint a felvásárlást követő 1. évben a jövedelmezőség összminősítése mindössze 5 ponttal csökkent. A felvásárlást követő 2. évben azonban kisebb mértékű a csökkenés, amelyet a termelékenység és az értékesítés csökkenése okozott.

9. ábra: A jövedelmezőségi összminősítés alakulása a létrejött M&A ügyletek előtt és után a szolgáltatás szektorban



Forrás: saját szerkesztés az EkoWIN szoftver számításai alapján.

## ÖSSZEFOGLALÁS

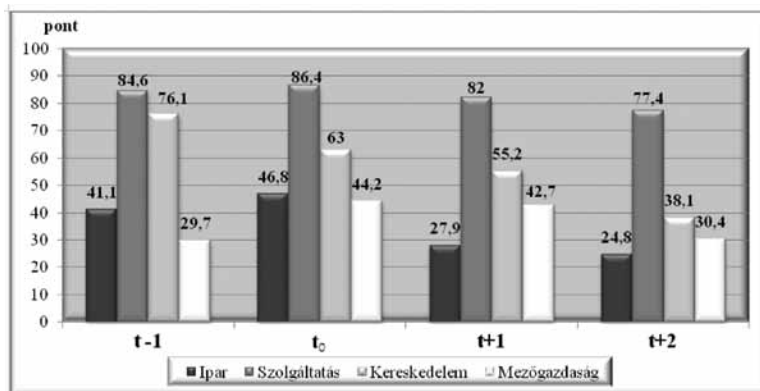
Az ún. hagyományos pénzügyi elemzési eszközökkel és az EkoWIN szoftverrel kapott eredmények hasonlóságot mutatnak a 4 vizsgált nemzetgazdasági ágban.

A 10. ábra szerint a mezőgazdaság és a szolgáltatás nemzetgazdasági ág jövedelemtermelése a felvásárlást követő 1. évben stagnált, míg az ipar és a kereskedelem szektorban jelentősen romlott! Mind a négy szektorra egyaránt jellemző az, hogy a jövedelmezőség jelentős mértékben nem javult sem a felvásárlást követő 1., sem pedig a 2. évben. A felvásárlások nem javították, de nem is okozták a kereskedelem nemzetgazdasági ág kedvezőtlen hozamalakulását, mivel már eleve alacsony a felvásárlást megelőző évben is! Itt arra is kell gondolnunk, hogy miközben a vállalkozások a felvásárlást tekintették a hanyatlásból kivezető egyik lehetséges eszköznek, a felvásárlás nem javította a vizsgált vállalkozások jövedelemtermelő képességet.

A kapott eredmények alapján a magyarországi felvásárlásokat – a szolgáltatás szektor kivételével – sikertelennek értékelhetjük a hozamtermelő képesség tekintetében! Vajon milyen okokra vezethetjük vissza a kedvezőtlen tendenciákat? Mivel az elemzést extern módon végeztem, ezért csak két okot említek. A vizsgált profitabilitási ráták romló tendenciáinak egyik oka az értékesítés nettó árbevételének a visszaesése, amelyet okozhatott a piacvesztés és a versenytársak megerősödése egyaránt. A másik ok a működési ráfordítások emelkedése, amelyet a jövedelmezőségi mix termelékenység blokkjának problematikus minősítései is jeleznek.

A vállalati fúziók és felvásárlások nemcsak a vállalatok külső növekedésének egyik módja, hanem a válságból történő kilábalás egyik eszköze is. A kapott eredmények birtokában azt javaslom, hogy az összeolvadt vállalatok lehetőleg minden olyan intézkedést fogantossanak, amely növeli az üzleti forgalmukat, valamint az üzleti tevékenységeiket és folyamataikat racionalizálják a működési költségeik mérséklése érdekében. Így nagyobb esélyt látok arra, hogy az M&A tranzakciót követő évek jövedelemtermelő képességének ELFOGADHATÓ, PROBLEMATIKUS minősítése helyett a JÓ és a KIVÁLÓ minősítéssel hosszú ideig tartózkodhassanak még a prosperáló életszakaszban.

10. ábra: A felvásárló vállalatok jövedelmezőségi összminősítésének változása



Forrás: saját szerkesztés az EkoWIN szoftver számításai alapján.



IRODALOM

- Damodaran, A. (2006): *A befektetések értékelése*. Panem Kiadó, Budapest.
- Katits E. – Kucséber L. Z. – Szalka – É. (2014): A magyar járműipar növekedési lehetőségeinek pénzügyi elemzése, avagy az extern és direkt növekedés mérése. In: Székely Cs. (szerk.) *Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*. Sopron.
- Katits E. (2002): *Pénzügyi döntések a vállalat életciklusában*. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest.
- Kucséber L. Z. (2014): *A pénzügyi kockázatok feltárása a vállalati egyesülések szakaszaiban*. A tudomány és a gyakorlat találkozása c. konferencia tanulmánykötete. Széchenyi István Egyetem. Elérhető: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/KucseberL.pdf>
- Rappaport, A. (2002): *A tulajdonos érték*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Robinson, T. R. – Henry, E. – Pirie, W. L. – Broihahn, M. A. – Cope, A. T. (2015): *International Financial Statement Analysis*. John Wiley and Sons. New York.
- Snow, B. (2011): *Mergers and Acquisitions for Dummies*. John Wiley and Sons. Indianapolis.
- Wahlen, J. – Baginski, S. – Bradshaw, M. (2010): *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective*. Cengage Learning. Mason.
- <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/> Igazságügyi Minisztérium – Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálat.

MELLÉKLETEK

1. táblázat: A nettó termelési eredmény számításának sémája

<b>NETTÓ TERMELÉSI BEVÉTELEK</b>
Nettó értékesítési árbevétel
+ Saját termelésű készletek állományváltozása piaci értéken
- ELÁBÉ és Alvállalkozói teljesítmények értéke
+ Egyéb bevételek és ráfordítások egyenlege, ha +
<b>NETTÓ (ÜZEMI) TERMELÉSI BEVÉTELEK</b>
+ Pénzügyi műveletek eredménye
+ Rendkívüli műveletek eredménye
<b>NETTÓ TERMELÉSI BEVÉTEL ÖSSZESEN</b>
<b>NETTÓ TERMELÉSI RÁFORDÍTÁSOK</b>
Üzemi ráfordítások (Aktivált saját teljesítmények és Egyéb ráfordítások nélkül)
+ Saját termelésű készletek állományváltozása önköltségen

- ELÁBÉ és Alvállalkozói teljesítmények értéke
+ Egyéb bevételek és ráfordítások egyenlege, ha -
<b>NETTÓ (ÜZEMI) TERMELÉSI RÁFORDÍTÁSOK</b>
+ Pénzügyi műveletek vesztesége
+ Rendkívüli műveletek vesztesége
<b>NETTÓ TERMELÉSI RÁFORDÍTÁSOK ÖSSZESEN</b>
<b>NETTÓ TERMELÉSI EREDMÉNY</b>
Nettó (üzemi) termelési bevételek
- Nettó (üzemi) termelési ráfordítások
<b>NETTÓ TERMELÉSI (ÜZEMI) EREDMÉNY</b>
+ Pénzügyi műveletek eredménye
+ Rendkívüli műveletek eredménye
<b>NETTÓ TERMELÉSI (ADÓZÁS ELŐTTI) EREDMÉNY</b>

Forrás: az EkoWIN használati útmutató, módosítva.

2. táblázat: az értékesítési eredmény számításának sémája

<b>NETTÓ ÉRTÉKESÍTÉSI BEVÉTELEK</b>
Nettó értékesítési árbevétel
- ELÁBÉ és Alvállalkozói teljesítmények értéke
+ Egyéb bevételek és ráfordítások egyenlege, ha +
<b>NETTÓ (ÜZEMI) ÉRTÉKESÍTÉSI BEVÉTELEK</b>
+ Pénzügyi műveletek eredménye
+ Rendkívüli műveletek eredménye
<b>NETTÓ ÉRTÉKESÍTÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN</b>
<b>NETTÓ ÉRTÉKESÍTÉSI RÁFORDÍTÁSOK</b>
Üzemi ráfordítások (Aktivált saját teljesítmények és Egyéb ráfordítások nélkül)
- ELÁBÉ és Alvállalkozói teljesítmények értéke
+ Egyéb bevételek és ráfordítások egyenlege, ha -
<b>NETTÓ (ÜZEMI) ÉRTÉKESÍTÉSI RÁFORDÍTÁSOK</b>

+ Pénzügyi műveletek vesztesége
+ Rendkívüli műveletek vesztesége
<b>NETTÓ ÉRTÉKESÍTÉSI RÁFORDÍTÁSOK ÖSSZESEN</b>
<b>ÉRTÉKESÍTÉSI EREDMÉNY</b>
Nettó (üzemi) értékesítési bevételek
- Nettó (üzemi) értékesítési ráfordítások
<b>ÉRTÉKESÍTÉSI (ÜZEMI) EREDMÉNY</b>
+ Pénzügyi műveletek eredménye
+ Rendkívüli műveletek eredménye
<b>ÉRTÉKESÍTÉSI (ADÓZÁS ELŐTTI) EREDMÉNY</b>

Forrás: az EkoWIN használati útmutató, módosítva.

### 3. táblázat: A pénzügyileg realizált eredmény számításának sémája

<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT NETTÓ BEVÉTELEK</b>
Nettó értékesítési árbevétel
- ELÁBÉ és Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke
+ Egyéb bevételek és ráfordítások egyenlege, ha nyereség
- Vevőállomány változása, ha +
+ Vevőtől kapott előlegek változása, ha +
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT NETTÓ (ÜZEMI) BEVÉTEL</b>
+ Nettó folyó forrás változása, ha +
+ Pénzügyi műveletek eredménye
+ Rendkívüli műveletek eredménye
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT NETTÓ BEVÉTEL ÖSSZESEN</b>
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT NETTÓ RÁFORDÍTÁSOK</b>
Üzemi ráfordítások (Aktivált saját teljesítmények és Egyéb ráfordítás nélkül)
- ELÁBÉ és Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke
+ Egyéb bevételek és ráfordítások egyenlege, ha -
- Értékcsökkenési leírás

- Szállítóállomány változása, ha -
+ Vásárolt készletek változása, ha +
+ Saját termelésű készletek változása, ha +
+ Készletekre adott előlegek változása, ha +
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT NETTÓ (ÜZEMI) RÁFORDÍTÁSOK</b>
+ Nettó folyó forrás változása, ha -
+ Pénzügyi műveletek vesztesége
+ Rendkívüli műveletek vesztesége
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT NETTÓ RÁFORDÍTÁSOK ÖSSZESEN</b>
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT EREDMÉNY</b>
Pénzügyileg realizált nettó (üzemi) bevételek
- Pénzügyileg realizált nettó (üzemi) ráfordítások
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT (ÜZEMI) EREDMÉNY</b>
+ Nettó folyó forrás változása, ha +
+ Pénzügyi műveletek eredménye
+ Rendkívüli műveletek eredménye
<b>PÉNZÜGYILEG REALIZÁLT (ADÓZÁS ELŐTTI) EREDMÉNY</b>

Forrás: az EkoWIN használati útmutató, módosítva.

## ENGLISH ABSTRACT

In Hungary 743 mergers and acquisitions (abbrev. M&A) occurred between 1997 and 2014, which required permission of Hungarian Competition Authority (abbrev. HCA). It shows that the M&A transactions play an important role in the external growth of the companies in Hungary. My goal is to analyse the profitability of the Hungarian acquirer companies in the period of 2007 and 2013. Firstly, I investigate the profitability ratios, secondly I analyse the profitability with a financial software, finally I compared the results. This is the first complex analysis and report about the profitability of Hungarian acquirer companies. The results are representative for M&A, which required permission of HCA.



## Az ipari parkok gazdaságfejlesztésben betöltött szerepe – fókuszban Győr

---



A tanulmány áttekintést ad az ipari parkok gazdaságfejlesztő szerepéről és azok megítéléséről Magyarországon. E létesítmények tudatos létrehozása hazánkban a rendszerváltást követően indult meg, elsőként a Győri Nemzetközi Ipari Park kialakításával. Győr város gazdasági helyzetének ismertetését követően a szerzők az ipari park bemutatására térnek rá. A hazai ipari parkokra vonatkozó fogalmi meghatározások és szabályozások alátámasztják a parkok kiemelkedő gazdaságfejlesztő szerepét. Az írás az empirikus kutatásra és annak fő eredményeire fókuszál, melyet Győr-Moson-Sopron megyei lakosok körében (N=400) végeztünk el 2014-ben, és mely az ipari parkok megítélésére, reputációjára vonatkozik. Az eredmények megerősítik előzetes feltételezésünket, miszerint az ipari parkokat pozitív vélemény övezi, a megkérdezettek szerint is a magyar gazdaság releváns aktorai.

### BEVEZETÉS

Bár napjainkban a szolgáltatásoké az elsődlegesség, az ipari tevékenység fontosságáról és a magyar nemzetgazdaságban betöltött szerepéről nem szabad megfeledkeznünk. A tanulmányban az elmélet és a gyakorlat összekapcsolására helyezzük a hangsúlyt, bemutatva az ipari területeken belül az ipari parkok fogalomkörét és gazdasági fejlődésben betöltött szerepét, valamint tanulmányozva egy konkrét kiválasztott esetet.

Győr város gazdaságában a járműipar a húzóágazat, ám jelen írás nem a vezető nagyvállalatra, az Audi Hungária Motor Kft. városi gazdaságban betöltött szerepére fókuszál, hanem az azt „kiszolgáló” ipari parkra. A tanulmány egyrészt elhelyezi a Győri Nemzetközi Ipari Parkot a magyar ipari park térképén, illetve kitér a város gazdaságában betöltött funkciójára, másrészt egy primer kutatáson keresztül felvázolja a park megítélését, reputációját.

[1] Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, PhD hallgató (kecskes.petra@sze.hu).

[2] Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, PhD hallgató (elodmail@gmail.com).

## A VÁROS GAZDASÁGÁNAK BEMUTATÁSA

Győr megyei jogú város és Győr-Moson-Sopron megye székhelye, mely földrajzilag kedvező fekvésű, hiszen három főváros (Bécs, Ausztria; Budapest, Magyarország és Pozsony, Szlovákia) által lehatárolt háromszögnek a középpontjában található. A várost jól kiépített infrastrukturális hálózat kapcsolja be a közép-kelet-európai „véráramba”, amely elengedhetetlen volt ahhoz, hogy mára a térség meghatározó szereplőjévé vált.<sup>[3]</sup>

Ez a kiemelkedő szerep elsősorban a járműgyártáshoz kapcsolódik, amely mindig is fontos tényező volt a város gazdaságának és iparának életében. A rendszerváltást megelőzően is fejlett ipari pólus volt, amely képes volt gyors és megfelelő választ adni az 1990-es években bekövetkező változásokra. A gazdasági szerkezetváltás hatására a hagyományosnak tekinthető iparágak közül néhány (pl. textilipar) leépült, ám időközben a járműgyártás vált a húzóágazattá, amely hozzájárult ahhoz, hogy a város felkerült a közép-kelet-európai járműipari koncentráció térképére is, annak egyik meghatározó szereplőjeként.<sup>[4]</sup>

Mindez statisztikai adatokkal is alátámasztható, tekintve, hogy Győr a külföldi tőke elsődleges célállomása, ahol az exportérték aránya meghaladja a 60%-ot (64,3%, 2009), amely jóval magasabb, mint a nemzeti átlagérték (33,3%).<sup>[5]</sup> Ha a megyei jogú városokat (cities with county rights) vesszük sorra, akkor Győr az, amely a legtöbb külföldi érdekeltségű vállalattal rendelkezik – közel 400 ilyen cég telepedett le a városban.<sup>[6]</sup>

Gazdasági potenciálja erős (53-as értéket kapott 2005-ben), a munkanélküliségi ráta szintje pedig alacsony (2,69%, 2011), különösen, ha az értéket az országos átlaghoz viszonyítjuk (5,46%-os volt 2011-ben).<sup>[7]</sup>

## A JÁRMŰIPAR ÉS AZ AUDI HUNGÁRIA KFT. SZEREPE A VÁROS GAZDASÁGÁBAN

Tradicionális ipari városként Győrben mindig is fontos szerepe volt az iparnak a gazdaságban. Ahogy már korábban jeleztük, a járműgyártás mindig is kiemelt figyelmet kapott az iparágak között, hiszen a város ad otthont az egyik legnagyobb múltú vállalatnak, az 1896-ban alapított Rába Járműipari Holding Nyrt.-nek.<sup>[8]</sup> A cég egyrészt a szakképzett munkaerő, másrészt az infrastruktúra szempontjából fontos alapot jelentett, hogy a járműipar és a kapcsolódó iparágak megjelentek, megerősödtek és mára domináns ágazattá váltak.

[3] Rechnitzer J. (2014): *A győri járműipari körzetről szóló kutatási program*. Tér és Társadalom, 28. Jún. 3-11.

[4] Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata (2014): *Megalapozó vizsgálat Győr Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiójához és Integrált Településfejlesztési Stratégiájához*. Győr.

[5] Rechnitzer J. – Páthy Á. – Berkes J. (2014): *A magyar városhálózat stabilitása és változása*. Tér és Társadalom, 28. Jún. 105-127.

[6] Központi Statisztikai Hivatal (2012a): *Megyei Jogú Városok*.

[7] Rechnitzer J. – Páthy Á. – Berkes J. (2014): i. m.

[8] [http://www.raba.hu/english/our\\_history.html](http://www.raba.hu/english/our_history.html) Letöltési ideje: 2015.05.15.

Napjainkban az Audi Hungária Motor Kft. (továbbiakban Audi) tekinthető a város elsődleges járműipari és valamennyi iparágat tekintve is a vezető vállalatának, mely 1993-as letelepedése után, mára Magyarország legnagyobb exportőrévé és legfőkezebb vállalatává vált.<sup>[9]</sup> Jelen tanulmánynak nem célja a német nagyvállalat részletes ismertetése, csupán a téma szempontjából releváns adatok közlésére korlátozódik.

A vállalat győri jelenléte hatással van a város gazdaságára és társadalmára is, amely utóbbi egyrészt megnyilvánul a foglalkoztatottság esetében (2014-ben meghaladta a 11 ezer főt), másrészt a kiemelkedő bérszínvonal következtében jelentős a munkaerő-elszívó hatása is.<sup>[10]</sup>

A gazdasági hatások között említhető a beszállítói hálózat kiépülése, melyben a magyar beszállítók aránya mindössze 4%-ot tesz ki, ám a városba települt német beszállítók 58%-os arányt képviselnek.<sup>[11]</sup> „A jelentős külföldi tőkebevonással meginduló személygépkocsi-gyártás vonzataként a Nyugat-Dunántúlon is sorra indították be termelésüket a nagy alkatrészgyártók, amelyek nem (vagy nem csupán) a hazai autógyáraknak, hanem egész hálózatuknak szállítanak részegységeket.”<sup>[12]</sup>

E vállalatok többségének a város szélén található ipari park ad otthont, mely közvetlenül az Audi szomszédságában helyezkedik el, és melyről a következő fejezetben adnak ismertetést a szerzők.

## AZ IPARI PARKOK MAGYARORSZÁGON

Bár a fejlett nyugat-európai országokban már az 1960-as években elkezdődött az ipari parkok kialakítása,<sup>[13]</sup> azonban a közép-kelet-európai térségben, így Magyarországon is csupán a rendszerváltást követően, az 1990-es évek elején indult meg az ipari parkok létesítése.<sup>[14]</sup> Az egymás közelében elhelyezkedő vállalatok, a földrajzi közelségből fakadó pozitív gazdasági externáliák révén gazdasági előnyökhöz jutottak, mely szerepet játszott abban, hogy az egymás közelébe település tudatossá vált különféle ipari területek formájában.

Magyarországon az első ipari parkok az 1990-es évek első felében jöttek létre, melyek száma hamar megugrott – 1997 és 2000 között több mint 100 ipari park alakult meg. E létesítményeket a hazai gazdasági és ipari fejlődés meghatározó mérföldköveként kezelték, és bár napjainkban már lassult létrehozásuk üteme, valamint a minőségi fejlesztésekre, a meglévő parkok továbbfejlesztésére

[9] Czakó K. (2014): *Az Audi Hungária Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra*. Tér és Társadalom, 28. Jún. 188–198.

[10] www.audi.hu, Megtekintés ideje: 2015.06.12.

[11] Czakó K. (2014): i. m.

[12] Központi Statisztikai Hivatal (2012b): *A járműipar helyzete és szerepe a Nyugat-Dunántúlon*.

[13] Benko G. (1991): *Géographie des technopoles*. Masson, Paris.

[14] Kiss É. (szerk.) (2013): *A hazai ipari parkok különböző dimenzióban*. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs.



helyeződött a hangsúly, továbbra is a magyar gazdaság fontos szereplőjeként tekintenek rájuk.

A magyar ipari park fogalmat tekintve terminológiai zavarral szembesülünk, jelen írásban azokat a fogalmi meghatározásokat vesszük alapul, melyekben gazdaságfejlesztő szerepüket emelik ki. Tiner szerint a parkok a „területfejlesztés fontos eszközei”<sup>[15]</sup> és a regionális fejlődésre gyakorolt hatásuk is meghatározó.

Rakusz a 2000-es évek elején foglalkozott a hazai ipari parkok vizsgálatával, melynek keretében a parkokat olyan létesítménynek nevezi, amelyek „a hazai és külföldi tőke bevonásával (...) innovációt valósítanak meg, előnyben részesítik az exportorientált termelést növelő késztermékgyártó és beszállító vállalkozásokat, valamint segítik a hazai szellemi tőke bevonását, az ipari és egyetemi kutatóhelyek bekapcsolódását”.<sup>[16]</sup>

Ben és Wang elsősorban Kínára vonatkoztatva írta az ipari parkokról, hogy azok „fejlesztése fontos politikai eszköz, amelyet számos iparosodott országban alkalmaznak (...) és amely nemcsak munkalehetőségeket teremt, hanem növeli a városok jövedelmezőségét, továbbá fenntartja az ország versenyképességét”,<sup>[17]</sup> ám a leírás a magyar ipari park fejlesztésekre is helytálló.

Az ipari területeket számos szempont alapján tipizálták már, ezek alapján a magyar ipari parkokra vonatkozó legjellegzetesebb típusok kerülnek ismertetésre. A parkokat egyrészt csoportosíthatjuk aszerint, hogy milyen régióban találhatóak, mely megkülönböztetés alapja az adott régióban alkalmazott versenystratégia. Ez alapján három típus különíthető el:

- neofordista régió (jellemzői: tömeggyártás, kevés szaktudást igénylő rutintevékenységek, alacsony szintű innováció és hálózatosodás, a főszerep az erőforrások alacsony költségére helyeződik),
- tudásalkalmazó régió (jellemzői: magas szaktudással rendelkező munkaerő, magas szintű innováció és hálózatosodás, az újdonságok befogadásának képessége),
- tudásteremtő régió (jellemzői: vállalatok közötti erős integráció, magas hozzáadott értékű szolgáltatások és innováció).<sup>[18]</sup>

A magyar ipari területek többsége a neofordista ipari területek közé sorolható, a tudásalkalmazó típusra csupán egy-egy példát találhatunk (pl. a főváros, Budapest területén).

A tudás felértékelődésének következtében megjelentek az ún. tudományos és technológiai parkok, melyek definiálására a magyar szabályozásban

[15] Tiner T. (2011): *Az ipari parkok elérhetőségének szerepe a nemzetközi és hazai szakirodalomban*. Földrajzi Közlemények, 135. évf., 3. sz. 291–300., 291.

[16] Rakusz L. (2001): *Ipari parkok 1994–2000*. IPE, Budapest. 22.

[17] Ben, T.-M. – Wang, K.-F. (2011): *Interaction Analysis among Industrial Parks, Innovation Input, and Urban Production Efficiency*. Asian Social Science, Vol. 7., Issue 5. 56–71., 57.

[18] Lux G. (2011): *Az újraparosítás lehetőségei: Fejlesztési együttműködés a periférián*. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek. VIII. (2). 4–13., 7–8.

külön jogszabályt hoztak létre, amely kimondja, hogy e típusba az az ipari park tartozik, „mely elsődlegesen tudásintenzív, technológiai innovációval foglalkozó vállalkozások fejlődésének elősegítésére jött létre vagy ilyenként működik”.<sup>[19]</sup> A nemzetközi szakirodalomban a tudományos és a technológiai parkok fogalma szétválik – míg a tudományos parkok közvetítőként játszanak fontos szerepet a felsőoktatási intézmények és a vállalatok között és a kutatás-fejlesztés kiemelkedő, addig a technológiai parkokban a termelésre helyezik a hangsúlyt és ahol innovatív vállalkozások tömörülnek.<sup>[20]</sup> Hazánkban e két típust együttesen kezelik, mivel a gyakorlatban sem válik külön e két parktípus.

### A GYŐRI NEMZETKÖZI PARK

Ahogy korábban már bemutattuk, az ipari parkok magyarországi megjelenésére az 1990-es évek elejéig várni kellett, ám a rendszerváltást követő években „robbanásszerű” növekedést figyelhettünk meg számukban. Az első hazai ipari park Győrben jött létre, 1992-ben, teljesen zöld mezős beruházásként. Bár az akkori városvezetés már rendelkezett kidolgozott ötletekkel egy kialakítandó ipari területről, a megvalósítás végül osztrák-magyar összefogás eredményeként jöhetett létre. A Győri Nemzetközi Ipari Park Kft. 1991. július 10-én alakult meg 600 millió forintos tőzstőkével, osztrák-magyar vegyesvállalatként, 60% osztrák, 40% magyar részesedéssel. Az osztrák fél a tőkét, a magyar pedig az apportot, vagyis 36 hektárnyi földterületet és a külső infrastruktúrát biztosította. Mára a Győri Nemzetközi Ipari Park Kft. 100%-os önkormányzati tulajdonba került.

A megalakulást követően, a társaság első kiemelt feladata a megvásárolt földterület közművesítése volt, melynek során kialakításra került a víz- és szennyvíz-elvezetés, gáz- és villamos hálózat, utak, telefonvonal és a közvilágítás is. A munkálatok befejezése után, az Ipari Park 1992 szeptemberében kezdte meg működését.

A kezdeti nehézségek ellenére, az elmúlt több mint 20 évben sikertörténet tudhat magáénak. Az induláskor a „semmi közepén” elhelyezkedő területet lassan kezdték benépesíteni a letelepülő vállalatok, mely folyamatban az Audi 1993-as győri betelepülése, az INNONET Nonprofit Kft. (későbbiekben INNONET) 1997-es megalapítása releváns szerepet játszott. A német nagyvállalat megjelenése a német beszállítók érkezését vonta maga után, az INNONET innovációs és szolgáltató centrum pedig számos szolgáltatással segítette a betelepülni szándékozó cégeket, valamint a betelepült cégekkel kapcsolatot

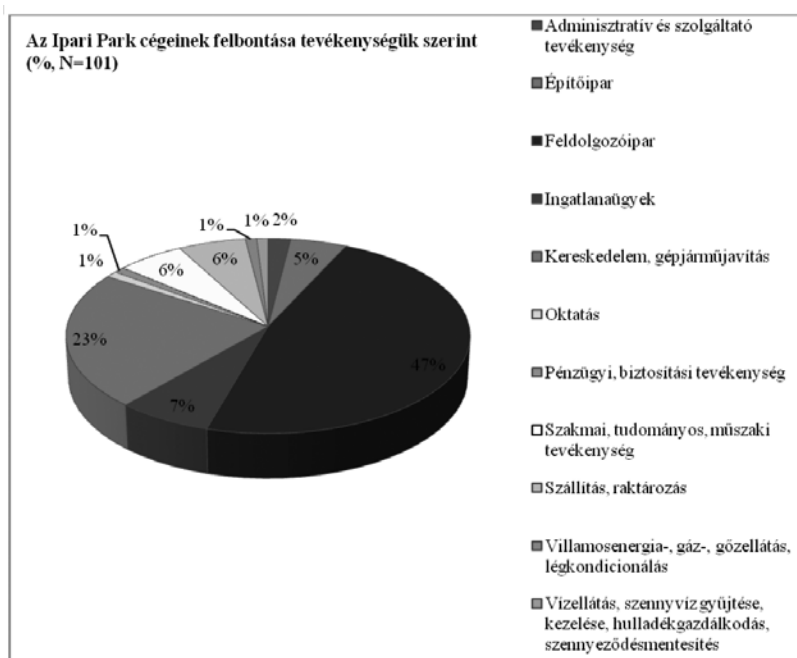
[19] 23/2013 (II. 1.) kormányrendelet az ipari parkokról szóló 297/2011. (XII. 22.) Korm. rendelet módosításáról.

[20] OECD (2011): *Regions and Innovation Policy*. OECD Reviews of Regional Innovation. OECD Publishing. (Elérhető: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097803-en> Letöltés ideje: 14.05.2015.)

kialakítani kívánó vállalatokat. A non-profit formában működő cég innovációs centrumként és inkubátorházként funkcionál az Ipari Park területén belül, története a mai napig számos ponton összeforrt a Park történetével.

Az Ipari Park területe folyamatos területbővítése projekteken esett át, és mára meghaladja a 190 hektárt, a betelepült cégek száma pedig 104,<sup>[21]</sup> melyek között 13 ország multinacionális vállalatai mellett, illetve annak következtében hazai kis- és középvállalkozások találhatók.

1. ábra: Az Ipari Parkban letelepedett cégek (N=101) nemzetgazdasági ágazatok szerinti megoszlása



Forrás: a Győri Nemzetközi Ipari Park Kft. által rendelkezésre bocsátott adatok (2012) alapján saját szerkesztés (2015).

A Park „lakói” által foglalkoztatottak száma már meghaladja az 5100 főt,<sup>[22]</sup> amely jelentős hozzájárulást jelent a városi foglalkoztatottsághoz. Az Ipari Park gazdasági hatásai több területen kifejtették befolyásukat, hiszen a kedvezőtlen gazdasági időszakokban szerepet játszott a gazdaság felpezsdítésében, felélénkítette az építőipart, kezdetét vette a termelő-berendezések beruházása, továbbá

[21] <http://www.ipgyor.hu/hu>, Letöltési idő: 2015.06.15.

[22] A Győri Nemzetközi Ipari Park által 2014-ben rendelkezésre bocsátott adatok alapján.

munkahelyeket teremtett és a beszállítói, szolgáltatói megrendelések száma is növekedésnek indult. Mindez a hatás a mai napig megmutatkozik a Park és az ott betelepülő cégek életében, valamint a város gazdaságában is.<sup>[23]</sup>

Az elméletben fellelhető ipari parktipizálást alkalmazva a győri parkra, a Park a neofordista és részben a tudásalkalmazó régiók és egyúttal ipari területek közé sorolható, ahol elsősorban a rutintevékenységek végzésére specializálódtak a cégek, bár egyre nagyobb arányban találkozhatunk innováció-központú vállalatokkal is. Az Ipari Park napjainkban a technológiai parkok jellegzetességeivel rendelkezik, a területén működő INNONET pedig inkubátorként tölt be releváns szerepet.

A következő fejezetben választ kapunk arra, hogy a Győr-Moson-Sopron megyében élők miképp vélekednek az Ipari Parkról, milyen a létesítmény és általánosságban az ipari parkok reputációja a megkérdezettek körében.

#### AZ EMPIRIKUS KUTATÁS ISMERTETÉSE - MÓDSZERTAN, EREDMÉNYEK

Ahhoz, hogy adatokat szerezhessünk általában az ipari parkok és a Győr városában található ipari park megítéléséről, 2014 tavaszán egy kvantitatív kutatást végeztünk. Ennek keretében, egy kérdőív segítségével olyan Győr-Moson-Sopron megyében élő egyéneket kérdeztünk meg, akik „laikusként” szolgáltattak választ a kérdésekre, vagyis akik nem foglalkoznak tudományosan és/vagy szakmai értelemben ipari területekkel. A kérdőíveket a papír alapú lekérdezés után, manuálisan dolgoztuk fel az adatok kódolását, tisztítását és feldolgozását az SPSS 20.0 statisztikai program segítségével végeztük el.

A végső mintaelemszám 400 fő lett az adattisztítást követően, melyek mindegyike megfelelt a kutatás elsődleges kritériumának – vagyis a földrajzi lehatárolásnak. A mintavételi technikák közül a kvótás mintavételt alkalmaztuk, melynek alapját, vagyis a kvótákat az életkorcsoportok adták (lásd 1. melléklet).

A kutatás megkezdése előtt a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- K1: Hogyan jellemezhető az ipari parkok magyarországi megítélése a 21. században?
- K2: Milyen a győri Ipari Park reputációja?

A következő alfejezet, a kérdőíves megkérdezés eredményeinek bemutatásával, választ ad a megfogalmazott kérdésekre.

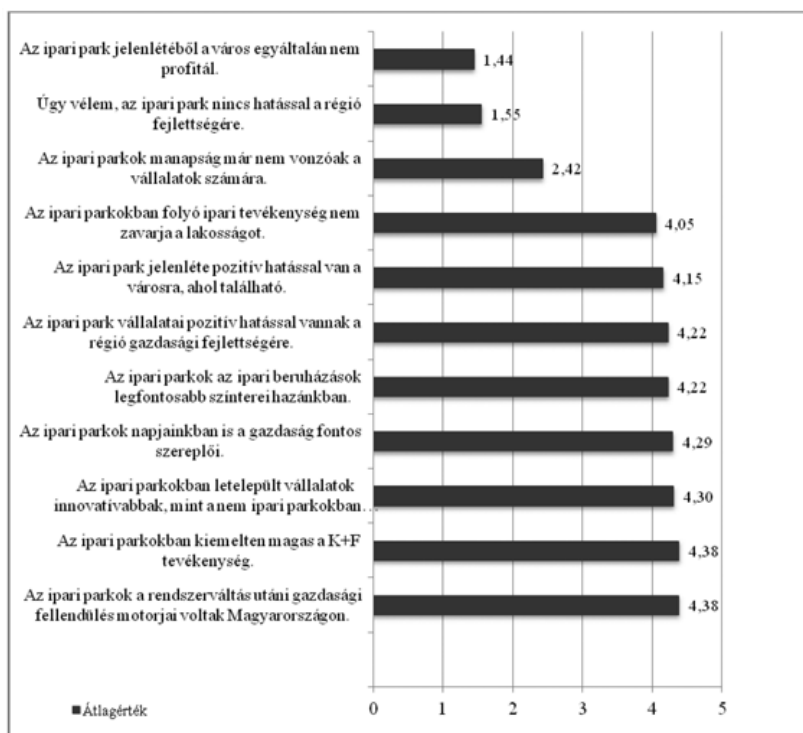
#### A KVANTITATÍV KUTATÁS FŐBB EREDMÉNYEI

A megkérdezettek 85%-a olyan településen él, melynek 15 km-es körzetén belül található ipari park, közülük is a többség (281 fő) a megyeszékhelyen, Győrben lakik.

[23] Magasházi A. (1998): *Az ipari park célprogram lehetőségei a Győri Ipari Parknál*. Gazdaság és Gazdálkodás, 36. évf., 6. sz. 9-11.

Az ipari parkok általános reputációjára és megítélésére vonatkozó kérdések közül kiemelendő az, mely során a válaszadók nyitott kérdés keretében különféle kifejezéseket kapcsoltak a terminushoz. A többség pozitívan vélekedik a parkokról, melyekről elsődlegesen a munkahelyteremtés (10,7%), az ipari termelés (7,1%), valamint a gazdasági fejlődés (6,2%) jut eszükbe.

2. ábra: Az ipari parkok és gazdaságban betöltött szerepük megítélése (N=400)



Forrás: kérdőíves kutatás adatai alapján saját szerkesztés (2015).

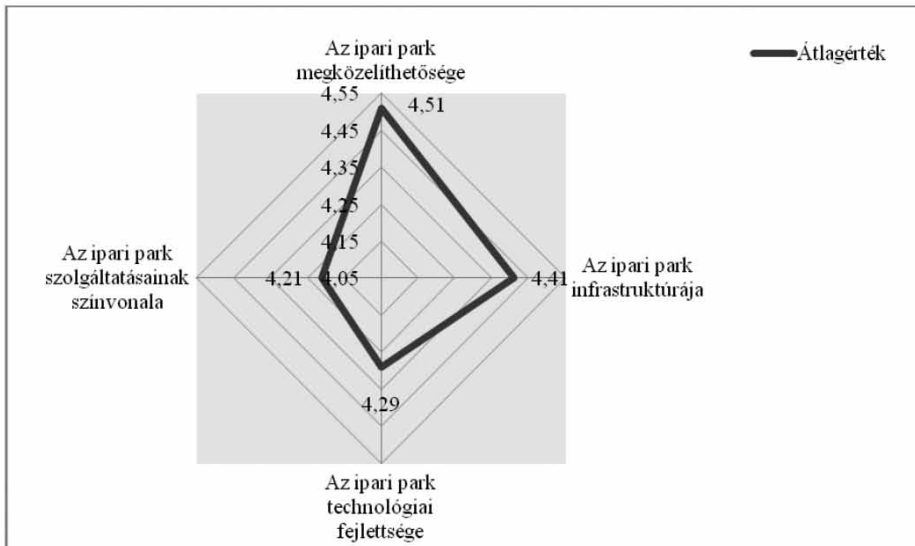
A 2. ábrában felsorolt állítások az ipari parkok általános reputációjára és megítélésére vonatkoznak, melyek többféle szempontot tartalmaznak – innovációs szerepkör, gazdasági fejlődésben betöltött funkció, letelepedés hatásai, következményei a társadalom, a város és a régió szemszögéből. Az állítások mellett látható átlagértékek kifejezik, hogy a válaszadók (N=400) az adott kijelentéssel egy 1-5-ig tartó Likert-skálán mennyire értettek egyet.

Összességében levonható a következtetés, hogy az elméleti áttekintés során ismertetett megállapítás, miszerint az ipari parkok a gazdasági fejlődés fontos aktoraiént tevékenykednek Magyarországon, megállja a helyét, hiszen valamennyi állítás magas értékeket kapott. Az ábra első három állítása azért kapott

alacsony értéket, mert a mondatot eleve tagadásként fogalmztuk meg, vagyis a válaszadók épp azzal értenek egyet, hogy a parkok pozitív hatással vannak a város, illetve a régió gazdaságára.

A Győri Ipari Parkra vonatkozó konkrét kérdésekre 395 megkérdezett válaszolt, melyek a Park megközelíthetőségére, infrastruktúrájára és az általa nyújtott szolgáltatások színvonalára, valamint a technológiai fejlettségére vonatkoztak. A 3. ábrában összegezzük az egyes dimenziók értékelését, a kapott válaszok átlagértékeinek feltüntetésével.

3. ábra: A Győri Nemzetközi Ipari Park megítélése (N=395)



Forrás: kérdőíves kutatás adatai alapján saját szerkesztés (2015).

Valamennyi faktort egy 1-5-ig tartó, szemantikus differenciálskálán kellett értékelniük a válaszadóknak, melyek két végpontján az adott faktorra vonatkozó ellentétes állítások szerepeltek. Ahogy az ábra is mutatja, minden faktor nagyon pozitív értékelést kapott, tehát e dimenziók tekintetében a győri Ipari Parkról alkotott vélemény kifejezetten pozitív.

Összegezve a kvantitatív kutatás tapasztalatait, és választ adva a kutatási kérdésekre, elmondható, hogy Magyarországon az ipari parkok fontos gazdasági szereplőként működnek, melyet a „hétköznapi” emberek is érzékelnek és értékelnek is. Az ipari parkokhoz mint entitáshoz és mint fogalomhoz pozitív jelzőket párosítanak, az általános reputációjuk kiemelkedően pozitív valamennyi vizsgált dimenzió esetében. A vizsgálat alanyát képező, Győr városában található Ipari Park megítélése is kiemelkedően biztató, hiszen a tanulmányozott változók esetében kimagaslóan pozitív értékeket találtunk.

A jövőbeli kutatási irányok között szerepel a győri Ipari Park hazai és nemzetközi szintű összehasonlítása a jelen tanulmányban bemutatott primer kutatás mintáján, melynek első lépése a benchmark ipari parkok kijelölése. Továbbá fontos lenne a szakértői háttér megismerése is a magyar ipari parkokat, és a győri Ipari Parkot tekintve egyaránt.

## ÖSSZEGZÉS

Összességében elmondható, hogy az ipari parkok fontos gazdasági aktorokká váltak a magyar gazdaságban, melyek nagymértékben hozzájárulnak a gazdasági fejlődéshez, az ipari termeléshez és a különféle szolgáltatások nyújtásához.

Az ipari területek az elmúlt évtizedekben folyamatos változásokon mentek keresztül, a parkok a kelet-közép-európai térségben még viszonylag rövid múlttal rendelkező entitásoknak tekinthetők. Pozitív megítélésükön, reputációjukon azonban ez mit sem változtat, sőt, mivel a területfejlesztés kiemelt szereplői és eszközei, növelve egy adott régióban, városban a termelékenységet, a foglalkoztatottságot és a versenyképességet, funkciójuk és létjogosultságuk alapvető és kiemelkedő.

Mindezt alátámasztja a szerzők által áttekintett hazai és nemzetközi szakirodalmi háttér, valamint az elvégzett primer kutatás is, mely során megerősítést nyert az előzetesen megfogalmazott hipotézisünk, miszerint a magyar ipari parkokra a gazdasági fejlődés zálogaként tekintenek. A parkok általános megítélése mellett a Győr városában – Magyarországon elsőként – alapított Ipari Park a mai napig megőrizte népszerűségét. Mindez egyrészt megmutatkozik a Parkra vonatkozó statisztikai adatok esetében, másrészt a megyében élők Parkról alkotott véleményében is.

## IRODALOM

- Ben, T. M. – Wang, K. F. (2011): *Interaction Analysis among Industrial Parks, Innovation Input, and Urban Production Efficiency*. Asian Social Science, Vol. 7., Issue 5. 56–71.
- Benko, G. (1991): *Géographie des technopoles*. Masson, Paris.
- Czakó, K. (2014): *Az Audi Hungária Motor Kft. hatása a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokra*. Tér és Társadalom, Vol. 28. June. 188–198.
- Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata (2014): *Megalapozó vizsgálat Győr Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiójához és Integrált Településfejlesztési Stratégiájához*. Győr.
- Kiss, É. (szerk.) (2013): *A hazai ipari parkok különböző dimenzióban*. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Központi Statisztikai Hivatal (2012a): *Megyei Jogú Városok*.
- Központi Statisztikai Hivatal (2012b): *A járműipar helyzete és szerepe a Nyugat-Dunántúlon*.
- Központi Statisztikai Hivatal (2014): *Nyugat-Dunántúl, a négy országgal határos régió*. Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyornegyorszaggal.pdf> Letöltés ideje: 2015.03.20.
- Lux G. (2011): *Az újraparositás lehetőségei: Fejlesztési együttműködés a periferián*. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek. VIII. (2). 4–13.

- Magasházi A. (1998): *Az ipari park célprogram lehetőségei a Győri Ipari Parknál.* Gazdaság és Gazdálkodás, 36. évf., 6. sz. 9-11.
- OECD (2011): *Regions and Innovation Policy. OECD Reviews of Regional Innovation.* OECD Publishing. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097803-en> Letöltés ideje: 14.05.2015.
- Rakusz L. (2001): *Ipari parkok 1994-2000.* IPE, Budapest.
- Rechnitzer J. (2014): *A győri járműipari körzetről szóló kutatási program.* Tér és Társadalom, Vol. 28. June. 3-11.
- Rechnitzer J. – Páthy Á. – Berkes J. (2014): *A magyar városhálózat stabilitása és változása.* Tér és Társadalom, Vol. 28. June. 105-127.
- Tiner T. (2011): *Az ipari parkok elérhetőségének szerepe a nemzetközi és hazai szakirodalomban.* Földrajzi Közlemények, 135. évf., 3. sz. 291-300.
- 23/2013 (II. 1.) kormányrendelet az ipari parkokról szóló 297/2011. (XII. 22.) Korm. rendelet módosításáról.

**Internetes források:**

<http://www.ipgyor.hu/hu>

[http://www.raba.hu/english/our\\_history.html](http://www.raba.hu/english/our_history.html)

[www.audi.hu](http://www.audi.hu)

**MELLÉKLETEK**

1. melléklet: A minta ismertetése a kvótás mintavétel alapján

Életkor	KSH (2011)	Végző minta (2014)
20-29 év között	17,13% (N=61.517)	20,00% (N=80)
30-49 év között	37,67% (N=135.252)	35,80% (N=143)
50 év felett	45,19% (N=162.217)	44,30% (N=177)

Forrás: a Központi Statisztikai Hivatal (2014) és a 2014-ben végzett kutatás eredményei alapján saját szerkesztés.

**ENGLISH ABSTRACT**

The study gives an overview of the role of industrial parks in the economic development and of their reputation in Hungary. The conscious establishment of these facilities was started after the democratic transition in the beginning of the 1990s, first by the formation of the International Industrial Park of Győr. The authors will highlight the economic status of the city, and then the study will be continued by the introduction of the industrial park. The definitions and regulations used in the national and international literature confirm the outstanding role of industrial areas in the economic development.



The article focuses on the empirical research and its findings which was carried out in 2014 in Győr-Moson-Sopron county (N=400) and which deals with the reputation and opinion of industrial parks. The results verify our hypotheses according to which industrial parks are surrounded by positive opinion and based on the answers of the respondents; they are relevant actors in the Hungarian economy.

## Preferenciák a közlekedési mód megválasztásában Magyarországon

---



Napjainkban újra előtérbe került a közhasznú közlekedés, a tömegközlekedés finanszírozásának kérdése. Érvek és ellenérvek hangzanak el a jelenlegi rendszer mellett és ellen. A vitázók azonban abban egyetértenek, hogy színvonalas, a lakosság igényeit pontosabban kiszolgáló, valamint gazdaságilag és ökológiailag is fenntarthatóbb tömegközlekedésre van szüksége hazának.

Jelen empirikus kutatáson alapuló tanulmány egy, a fővároson kívül az ország egészét reprezentáló, a helyközi utazási szokásokat mérő kutatás eredményeinek egyik aspektusát mutatja be. A tanulmány elemzi a felkeresett háztartások tagjainak utazással kapcsolatos döntési preferenciáit, utazási módokat választási indokait. Az elemzés különböző szociológiai jellemzők szerint (nem, életkor, jövedelem, iskolai végzettség, gazdasági aktivitás, lakóhely nagysága) csoportosítva mutatja be az utazók közlekedési módválasztási szempontjait. Ennek alapján egyértelműen megállapítható, hogy az olcsóság, a gyorsaság, a kényelem és a szolgáltatás rugalmassága (és ezzel feltételezhetően megbízhatósága) milyen szerepet játszik a különböző jellemzőkkel leírható csoportok számára.

### A VIZSGÁLAT ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ ADATFELVÉTEL

A KTI 2008-ban országos háztartási kikérdezést végzett az Országos Célforgalmi Mátrix összeállításának megalapozása céljából. Ennek során többek között szerepelt az a kérdés is, hogy az adott utazáshoz miért az adott utazási módot választotta az utazó. Mivel a minta országosan rétegzett, ugyanakkor a nagy elemszám miatt megfelelő a megbízhatósága még a viszonylag kis részarányt képviselő vasúttal lebonyolított utazások esetében is, meghatározhatók a különböző szociológiai csoportok körében azok a szempontok, amelyek a módválasztási döntéseket befolyásolják (Borotvás, 1991).

Összességében mintegy 51.500 értékelhető válasz született (az egyes szempontok szerinti válaszok számossága között hány százaz eltérés volt), ami

[1] Közlekedéstudományi Intézet Nonprofit Kft., tudományos munkatárs (siska.miklos@kti.hu).

[2] Közgazdász (tamas.szabo@transportresearch.net).

99,6%-os megbízhatóságú becslést tesz lehetővé. Más szavakkal: már a 0,4%-os eltérések is szignifikánsnak tekinthetők.

A megkérdezés során a közlekedési módozat-választással kapcsolatban hat előre megadott lehetőség közül választhattak a felkeresett háztartások tagjai. Azaz azért az adott utazási módot választották az adott utazáshoz, mert:

- ez a legolcsóbb,
- ez a leggyorsabb,
- ez a legkényelmesebb,
- szabadon választhatja meg az utazás megkezdésének időpontját,
- nem volt más lehetősége,
- egyéb okból.

A válaszadó az adott utazással kapcsolatban több, de legfeljebb három indokot jelölhetett meg utazási mód választásával kapcsolatban.

A válaszokat többféle csoportosításban is fel lehet dolgozni. Vizsgálható a módválasztási preferencia a válaszoló:

- neme,
- korcsoportja,
- családjának jövedelmi helyzete,
- az utazás indoka,
- a válaszadó iskolai végzettsége,
- gazdasági aktivitása,
- lakóhelyének nagysága szerint
- és végül, természetesen a választott utazási mód szerinti csoportosításban.

A továbbiakban ennek megfelelően vizsgáljuk a módválasztásra vonatkozó preferenciákra adott válaszokat.

## A MÓDSZERVÁLASZTÁSI PREFERENCIÁK

A közel 52,5 ezer válaszadóból több mint 17 ezren bonyolítottak le helyközi utazást a megkérdezésüket megelőző hétköznapon. Mivel az utazók általában még az elutazásuk napján haza is térnek (a haza nem térők aránya 2,3% volt), a módválasztás vizsgálata során a hazautazásokat már figyelmen kívül lehetett hagyni. Ezt részben az indokolja, hogy általában ugyanazzal a fajta közlekedési eszközzel tértek haza, mint amivel elindultak. Másrészt viszont, ha számításba vesszük a hazautazásokat is, akkor az utazási mód megválasztásának elemzésekor az utazási indokok között a hazautazások aránya torzítani fogja az eredményeket. Hasonló megfontolásból kimaradtak a további elemzésből azok az utazások is, amikor a válaszadó megítélése szerint nem volt választási lehetősége az utazási mód meghatározásakor. Ebben az esetben ugyanis nem beszélhetünk preferencia sorrendről.

Figyelembe véve az említett szűkítéseket, illetve, hogy a módválasztási preferenciák kapcsán több lehetséges választ is megadhattak, összességében mintegy 51,5 ezer válasz alapján folytattuk le az elemzést.

PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI NEMEK SZERINT

A háztartási adatfelvétel során több mint 28 ezer nő és több mint 24 ezer férfi válaszait rögzítettük. Közülük több mint 7,7 ezer nő és mintegy 9,6 ezer férfi bonyolított le helyközi utazást. A nők mintegy 8,5 ezer utazásról, a férfiak pedig több mint 11 ezer utazásról számoltak be. Az utazási mód választással kapcsolatos válaszaik a következő, 1. táblázat szerint alakultak.

1. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó neme és indokok szerint

Nemek	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
nők	4 345	4 814	4 866	4 139	3 144	21 308	0,4%
férfiak	5 674	7 043	6 835	6 180	4 472	30 204	2,8%
<b>összesen</b>	<b>10 019</b>	<b>11 857</b>	<b>11 701</b>	<b>10 319</b>	<b>7 616</b>	<b>51 512</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>62,7%</b>	<b>1,0%</b>	<b>88,2%</b>		<b>0,0%</b>

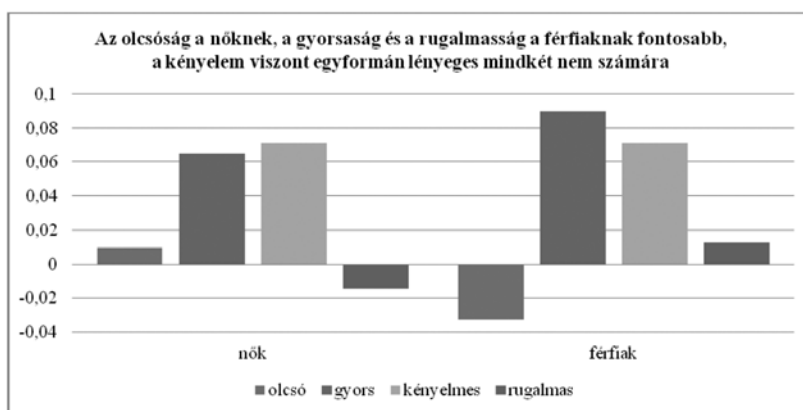
Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.

Az Khí próbák értékei azt mutatják, hogy a válaszok mind nemek, mind pedig az indokok nagy része (olcsóság, gyorsaság, rugalmasság [időben szabad]) szempontjából markáns jellegzetességeket mutatnak. A nők az olcsóságot, a férfiak a gyorsaságot és a rugalmasságot részesítik inkább előnyben, ha módjuk van választani abban, hogy mivel utazzanak. Viszont a kényelem és az egyéb szempontok megítélésében nincs különbség a két nem között.

A Khí próbával azt vizsgáltuk, hogy egy-egy csoportosítási szempont, illetve a szempontok összessége okozott-e szignifikáns eltéréseket a válaszok megoszlásában. Amennyiben ugyanis a válaszok eloszlása nem tér el szignifikánsan az egyenletes eloszlástól, akkor az adott csoporthoz tartozás nem szolgál magyarázatul arra, hogy a válaszadó várhatóan mit részesít inkább előnyben, illetve mit nem. A Khí próba számszerű eredménye azt a valószínűséget adja meg, hogy az adott csoportba tartozás nem befolyásolja a válasz kimenetelét. Az alsó sorban szereplő valószínűségek azt mutatják, hogy az adott szempont tekintetében milyen valószínűséggel nincs különbség az egyes csoportok preferenciái között. Az utolsó oszlopban annak valószínűsége jelenik meg, hogy mi a valószínűsége annak, hogy az adott csoporton belül nincs különbség az egyes szempontok között az utazási mód megválasztása során, míg a jobb alsó sarokban annak a valószínűsége szerepel, hogy a válaszok egyenletesen oszlanak el az egyes csoportok és preferenciák között.

Az 1. ábra azt mutatja, hogy az adott döntési kritérium említésének gyakorisága mennyire tér el attól, mintha a válaszok teljesen egyenletesen oszlottak volna meg az egyes szempontok között (a számítások természetesen tartalmazzák az „egyéb” kategóriába sorolt válaszokat is!). Az ábra az egyes szempontok relatív súlyát mutatja, a pozitív és negatív irányú eltérések kiegyenlítik egymást.

1. ábra: Módválasztási preferenciák nemek szerint



Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

Jól látható, hogy vannak olyan szempontok, amelyek mindkét nem válaszadói között azonos súllyal szerepelnek a döntéseknél. A kényelem iránti igény alapján nem mutatható ki különbség nők és férfiak között. S amint látható, a gyorsaság a nőknek is fontos, sőt az olcsósággal összehasonlítva még nagyobb jelentőséget is tulajdonítanak ennek, azonban biztosan állíthatjuk, hogy ez a szempont szignifikánsan lényegesebb a férfiak számára.

#### PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI ÉLETKORI CSOPORTOK SZERINT

A háztartási adatfelvétel készítésekor a 6 évesnél idősebb lakosok helyközi utazásait vizsgáltuk. A válaszadókat életkoruk alapján öt korcsoportba soroltuk be, hiszen az életkor előre haladtával jelentős életmódbeli változások következnek be (Csigó, 2007). Ez természetesen kihat az utazó utazási szokásaira is. Ennek figyelembevételével a következő korcsoportokat alkottuk:

- iskoláskorúak (6–18 évesek) 2.179 fő (11,1%),
- fiatalok (19–30 évesek) 3.721 fő (18,9%),
- fiatal középkorúak (31–45 évesek) 6.118 fő (31,1%),
- középkorúak (46–60 évesek) 5.418 fő (27,5%),
- idősek (60 éven felüliek) 2.238 fő (11,4%).

Az iskoláskorúak és az idősek korcsoportja – úgy gondoljuk – nem szorul különösebb magyarázatra. Mivel napjainkban egyre inkább eltolódott az első gyermek vállalásának életkora a 30-as évek felé, ezért képeztünk külön csoportot számukra. S ebből következően a nagyrészt még nem önállóan utazó, kisebb gyermekeket nevelő korosztályt alkottuk meg a 31–45 év közötti csoporttal. Az utazási módozat-választással kapcsolatos válaszok a következő, 2. táblázatban olvashatók.

2. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó korcsoportja és indokok szerint

Életkori csoport	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
6–18 éves	1 119	1 073	1 061	881	807	4 941	0,0%
19–30 éves	2 030	2 254	2 228	1 968	1 466	9 946	20,2%
31–45 éves	3 080	3 935	3 767	3 412	2 362	16 556	0,3%
46–60 éves	2 654	3 287	3 271	2 874	2 120	14 206	23,9%
60 év fölött	1 133	1 302	1 368	1 178	858	5 839	60,5%
<b>összesen</b>	<b>10 016</b>	<b>11 851</b>	<b>11 695</b>	<b>10 313</b>	<b>7 613</b>	<b>51 488</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,7%</b>	<b>22,2%</b>	<b>0,4%</b>	<b>2,4%</b>		<b>0,0%</b>

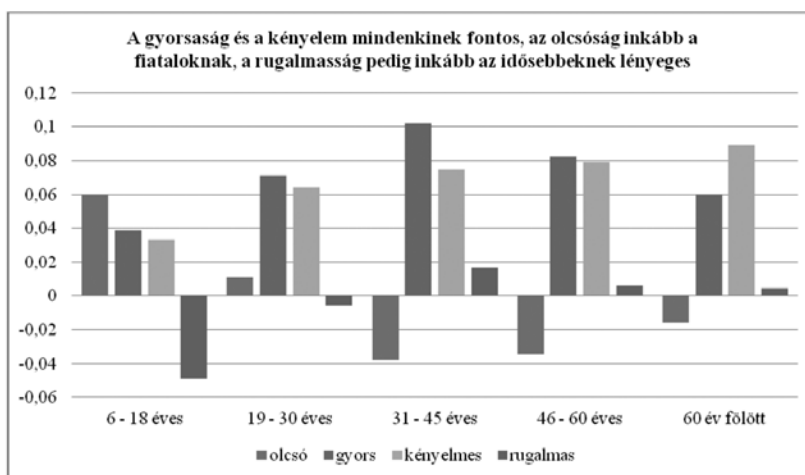
Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.

A függetlenség vizsgálatok azt mutatják, hogy a 60 éven felüliek körében elég nagy valószínűséggel nincsenek nagy különbségek az egyes szempontok között, amikor arról döntenek, hogy milyen közlekedési eszközzel bonyolítsák le helyközi utazásaikat. Ebben az életkori sajátosságok mellett valószínűleg az ingyenes utazási lehetőségek kiterjedt lehetőségei is szerepet játszanak. Érdekes módon – annak ellenére, hogy összességében szignifikánsnak tekinthetők a különbségek az egyes életkori csoportok és módválasztási indokok között – nem elhanyagolható annak (nem túlságosan nagy) valószínűsége sem, hogy a fiatalok és a középkorúak körében sincs túl nagy különbség a módválasztást befolyásoló tényezők „erőssége” között. Ugyanez mondható el arról is, hogy mekkora különbség tapasztalható az egyes korcsoportok között a kényelem iránti igény szempontjából.

Ezzel szemben markáns különbség tapasztalható abban, hogy mennyire fontos az olcsóság, a rugalmasság és a gyorsaság az egyes korcsoportok számára, illetve, hogy mennyire egyértelműek azok a szempontok, amelyek alapján az iskoláskorúak és a fiatal középkorúak utazási módot választanak.

Az adatok azt mutatják, hogy életkor előre haladtával egyre fontosabbá válik az utazás során a kényelem. A nyugdíjas korosztály számára pedig egyenesen a legfontosabb szempont akkor, ha arról kell dönteniük, hogy mivel utazzanak. A gyorsaság főképpen a munkaképes korú népesség körében fontos szempont, a fiatal középkorúaknak pedig a legfontosabb, hiszen ők azok, akik munka után rohannak a gyerekekért, vagy esetleg másodállásba. Ez összefügg természetesen azzal is, hogy a vezető beosztásokban is ezt a korosztályt találjuk, akiknek a gyorsaság mindennél többet számít. Valószínűleg ez a magyarázata annak is, hogy körükben a legkevésbé fontos az utazási mód megválasztása során az, hogy az mennyire olcsó. S éppen a szűkösebb anyagi helyzet magyarázza azt, hogy miért ez bizonyult a legfontosabb szempontnak az iskoláskorúak körében. A rugalmasság, azaz az igényekhez leginkább alkalmazkodó indulási és érkezési idő fontossága az „átlagosnál” csak kicsit tekinthető erősebbnek a felnőttek körében, az iskolások számára viszont sokkal kevésbé lényeges. Az előbbieket között éppen ezért sokkal többen utaznak személygépkocsival, míg az utóbbiak alapvetően a tömegközlekedés szolgáltatásait veszik igénybe.

2. ábra: Módválasztási preferenciák korcsoportok szerint



Forrás: KTI - Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

## PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI VÉGZETTSÉG SZERINT

Az emberek utazási szokásai függenek iskolai végzettségüktől is. Itt azonban nem csak arra kell gondolni, hogy a tanulók nagy része helyközi utazásaihoz a különböző közösségi közlekedési eszközöket veszi igénybe, ráadásul a tanulók

lakóhelye és a tanintézmény sokak esetében eltérő településen található, ezért ennek a korosztálynak viszonylag nagy a mobilitása is. Hanem arra is, hogy mások az utazási szokásai az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező felnőtteknek is, mint a magasabb iskolai végzettségűeké. Jóllehet, az iskolai végzettség nagymértékben meghatározza a jövedelmi szintet is, de az életmód, azon belül az utazási szokások azonos jövedelmű, de eltérő iskolai végzettségű emberek körében is eltér. Ez indokolja azt, hogy külön foglalkozzunk az iskolai végzettség szerinti módvlasztási indokok különbözőségével is.

Mintánkban a megkérdezettek megoszlása iskolai végzettségük szerint a következő volt:

- 0-7 osztályt végzett: 948 fő (4,8%),
- 8 osztályt végzett: 3.917 fő (19,9%),
- Szakközépiskolát végzett: 6.469 fő (32,9%),
- Érettségizett: 6.155 fő (31,3%),
- Felsőfokú végzettségű: 2.186 fő (11,1%).

Az utazási módok megválasztása kapcsán megállapítható, hogy az iskolai végzettség erőteljesen hat az utazók preferenciáira. Ez alól csak a szakközépiskolát végzettek jelentenek kivételt, körükben ugyanis elég magas a valószínűsége annak, hogy egyik szempont sem tekinthető kiemelten fontosnak a többi, az utazási mód megválasztására hatással lévő tényezővel szemben, amint azt a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó iskolai végzettsége és indokok szerint

Iskolai végzettség	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
0-7 osztály	491	507	512	438	374	2 322	4,7%
8 osztály	2 037	2 062	2 049	1 776	1 479	9 403	0,0%
szakközép	3 327	4 011	3 893	3 488	2 613	17 332	68,6%
érettségi	3 142	3 819	3 807	3 337	2 341	16 446	16,3%
felsőfokú	1 017	1 453	1 435	1 275	804	5 984	0,0%
<b>összesen</b>	<b>10 014</b>	<b>11 852</b>	<b>11 696</b>	<b>10 314</b>	<b>7 611</b>	<b>51 487</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,9%</b>	<b>3,9%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>

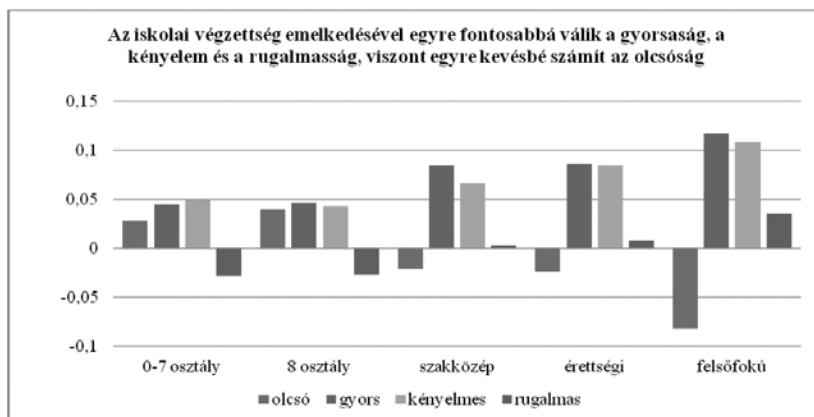
Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.

Erre nincs nyilvánvaló magyarázatunk az adatfelvételek alapján, amennyiben valamilyen speciális ok azt indokolná, akkor megfelelő célvizsgálatot kellene



ennek kiderítésére lefolytatni. Az érettségizettek körében szintén kevésbé egyértelműek a módválasztással kapcsolatos attitűdök, de a bizonytalanság sokkal kisebb mértékű, mint a szakközépiskolát végzettek körében. Az iskolai végzettség és az utazási mód megválasztásának összefüggéseit a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra: Módválasztási preferenciák korcsoportok szerint



Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

A gyorsaság – a 8 osztálynál kevesebbet végzetteket kivéve – minden csoportban a legfontosabb tényezőnek tekinthető, attól csak kissé marad le a kényelem. Az olcsóság pedig látható módon a rugalmassággal „versenyez”. Ebből látszik az is, hogy az iskolai végzettség emelkedésével egyre inkább hajlandók anyagi áldozatot hozni az utazók azért cserébe, hogy indulásuk és érkezésük időpontját maguk határozzák meg. Az is bátran kijelenthető, hogy bármely iskolai végzettségű csoport esetében az utazás viszonylagos olcsósága kevésbé fontos szempont, mint az, hogy az adott utazási mód legyen gyors és kényelmes.

### PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI GAZDASÁGI AKTIVITÁS SZERINT

Természetesnek tekinthetjük azt is, hogy az utazási szokások, ezen belül az utazási mód megválasztásával kapcsolatos szempontok fontossága eltérő a különböző gazdasági aktivitású emberek körében. A mi tapasztalati adataink is ezt a feltételezést támasztják alá. A felmérésünkben résztvevő és helyközi utazást is lebonyolító népesség megoszlása gazdasági aktivitásuk szerint a következő volt:

- nappali tagozatos tanuló: 2.882 fő (14,7%),
- egyéni vállalkozó: 1.001 fő (5,1%),
- társas vállalkozás tulajdonosa, vezető tisztségviselője: 263 fő (1,1%),

PREFERENCIÁK A KÖZLEKEDÉSI MÓD MEGVÁLASZTÁSÁBAN...

- szellemi alkalmazott: 3.545 fő (18,1%),
- fizikai alkalmazott: 7.429 fő (37,9%),
- inaktív: 1.359 fő (6,9%),
- nyugdíjas: 3.134 fő (16,0%).

Mind az egyes módválasztási szempontok szempontjából, mind pedig a különböző gazdasági aktivitású megkérdezettek által felállított fontossági sorrend alapján elmondható, hogy a különböző csoportok preferenciái közötti eltérések semmiképpen nem tekinthetők a véletlen művének. Talán csak az önmagában is heterogén „inaktívok” csoportjának preferencia sorrendje nem annyira egyértelmű, mint a többi rétegé.

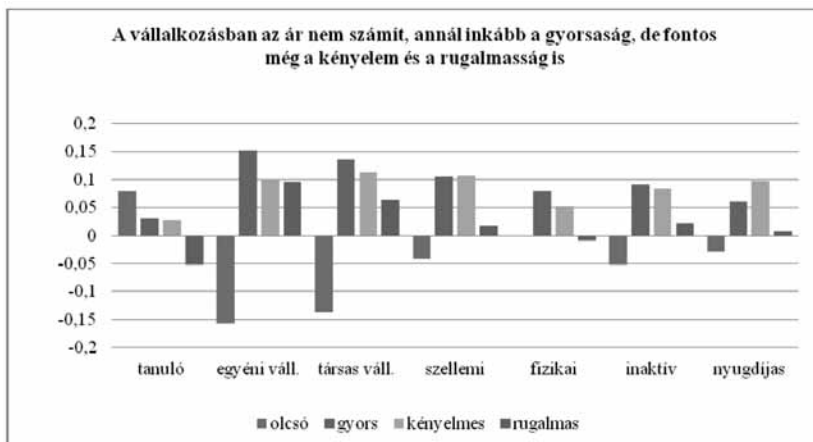
4. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó gazdasági aktivitása és indokok szerint

Aktivitás	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
tanuló	1 562	1 427	1 415	1 185	1 094	6 683	0,0%
egyéni váll.	403	712	659	656	373	2 803	0,0%
társas váll.	115	187	181	168	105	756	3,0%
szellemi	1 647	2 164	2 170	1 856	1 127	8 964	0,0%
fizikai	4 026	4 620	4 422	3 965	3 124	20 157	0,2%
inaktív	678	874	863	778	553	3 746	29,9%
nyugdíjas	1 553	1 832	1 950	1 670	1 211	8 216	12,2%
<b>összesen</b>	<b>9 984</b>	<b>11 816</b>	<b>11 660</b>	<b>10 278</b>	<b>7 587</b>	<b>51 325</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>

Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.

Semmi meglepő nincs abban, hogy a tanulók a leginkább érzékenyek az utazás költségére, körükben a legfontosabb szempont, hogy az adott utazási mód mennyire olcsó. Ezzel szemben minden más csoport számára fontosabb a gyorsaság és a kényelem, valamint – a fizikai foglalkoztatottakat kivéve – a rugalmasság. A kényelem a nyugdíjasok szemében a leglényegesebb, a gyorsaság pedig a vállalkozói szférában az első. Mindezt jól szemlélteti a 4. ábra.

4. ábra: Módválasztási preferenciák gazdasági aktivitás szerint



Forrás: KTI - Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

#### PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI A CSALÁDOK EGY FŐRE JUTÓ JÖVEDELME SZERINT

Az utazási költség, így az utazási mód megválasztása nyilvánvalóan összefügg az utazó családjának jövedelmi helyzetével is. A vizsgálatot ilyen csoportosításban is elvégeztük. Megkérdezetteink megoszlása családjuk egy főre jutó nettó jövedelme szerint a következő volt:

- 30.000 Ft/fő alatt: 1.673 fő (11,2%),
- 30-001-45.000 Ft/fő között: 3.070 fő (20,6%),
- 45.001-60.000 Ft/fő között: 3.117 fő (20,9%),
- 60.001-75.000 Ft/fő között: 2.651 fő (17,8%),
- 75.001-90.000 Ft/fő között: 2.100 fő (14,1%),
- 90.001-110.000 Ft/fő között: 1.224 fő (8,2%),
- 110.001-200.000 Ft/fő között: 947 fő (6,3%),
- 200.001 Ft/fő és több: 138 fő (0,9%).

Ugyan nem rendelkezünk Magyarország teljes lakosságára vonatkozóan a megfelelő adatokkal, de az mindenképpen látszik, hogy mintánk megoszlása nem nagyon tér el a hétköznapi érzékelhető arányoktól. Azonban a jövedelmi helyzet az, ami a legkevésbé segít annak megítélésében, hogy az utazók egyes csoportjai számára mik a módválasztást befolyásoló szempontok. A rugalmasság megítélésében, azaz a rugalmasságnak az utazási mód megválasztásában betöltött szerepében gyakorlatilag nem mutatható ki különbség az eltérő jövedelmi helyzetű utazók között. Még kevésbé tapasztalható bármiféle tendencia az utazási mód megválasztásának preferencia rendszerében a 60-75 ezer

forint/fő jövedelmű családok tagjai körében. S ugyanígy kevésbé magyarázza a jövedelmi helyzet a preferencia sorrendet a legmagasabb jövedelmi kategóriába tartozó megkérdezettek és a 45–60 ezer forint/fő jövedelmű utasok esetében sem. S vannak még bizonytalanságok a jövedelmi helyzet és a módválasztás preferencia sorrendjére vonatkozó hatások erősségében más jövedelmi helyzetű csoportok esetében is.

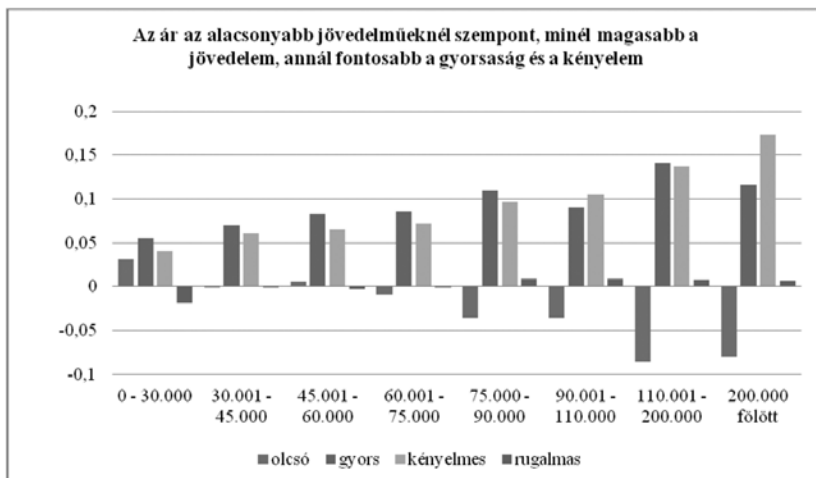
5. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó jövedelmi helyzete és indokok szerint

Jövedelem	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
0-30.000	832	871	847	747	598	3 895	0,0%
30.001-45.000	1 404	1 623	1 595	1 405	1 015	7 042	15,8%
45.001-60.000	1 505	1 744	1 689	1 477	1 018	7 433	52,9%
60.001-75.000	1 217	1 467	1 431	1 236	846	6 197	99,7%
75.000-90.000	881	1 185	1 159	973	578	4 776	0,4%
90.001-110.000	528	683	701	583	364	2 859	25,1%
110.001-200.000	376	591	587	465	268	2 287	0,0%
200.000 fölött	61	88	96	73	42	360	39,4%
<b>összesen</b>	<b>6 804</b>	<b>8 252</b>	<b>8 105</b>	<b>6 959</b>	<b>4 729</b>	<b>34 849</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,0%</b>	<b>12,1%</b>	<b>1,5%</b>	<b>95,6%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>

Forrás: KTI - Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.

Éppen az azonos jövedelmi kategóriába tartozó válaszadóink módválasztási preferencia sorrendjének bizonytalanságai miatt csak annyit mondhatunk, hogy az egyes csoportok között felfedezhető különbségek feltehetően az adott jövedelmi csoportba tartozó megkérdezettek egyéb szempontok szerinti megoszlása adhat magyarázatot arra, hogy az egyes szempontok mekkora súllyal esnek latba egy-egy utazási módválasztási döntés meghozatalakor.

5. ábra: Módválasztási preferenciák a család egy főre jutó jövedelmi kategóriája szerint



Forrás: KTI - Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

Az azonban nagyon egyértelműen látszik, hogy a jövedelem növekedésével párhuzamosan egyre veszt jelentőségéből a választott utazási mód költsége és egyre fontosabbá válik a gyorsaság, illetve a legmagasabb jövedelműek körében a kényelem.

#### PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI A LAKÓHELY LAKOSSÁGSZÁMA SZERINT

Az utazási mód megválasztására természetesen hatással vannak a lehetőségek is. Bár vizsgálatunkból kizártuk azokat az eseteket, amikor a válaszadónak nem volt más lehetősége, csak az adott utazási módot vehette igénybe (hiszen ebben az esetben nem volt választási lehetősége), itt kell megjegyeznünk, hogy elsősorban a kisebb településen lakók azok, akiknek nincs más lehetőségük, mint az adott utazási módot igénybe venni.

Mindezek ellenére a lakóhely sok esetben korrelációt mutat az utazási mód megválasztása során követett szempontokkal, azok egymáshoz viszonyított fontosságával. Az adatfelmérés során a válaszadók megoszlása lakóhelyük népessége szerint a következőképpen alakult:

- 500 főnél kevesebb lakos: 2.092 fő, (10,6%),
- 501-1.000 lakos: 2.255 fő (11,5%),
- 1.001-2.000 lakos: 3.940 fő (20,0%),
- 2.001-5.000 lakos: 4.894 fő (24,9%),
- 5.001-10.000 lakos: 2.286 fő (11,6%),
- 10.001-20.000 lakos: 2.073 fő (10,5%),

PREFERENCIÁK A KÖZLEKEDÉSI MÓD MEGVÁLASZTÁSÁBAN...

- 20.001–50.000 lakos: 1.192 fő (6,1%),
- 50.000 főnél több lakos: 948 fő (4,8%).

A mintánk ebből a szempontból jelentősen eltér hazánk teljes lakosságának arányaitól. Jólal többen vannak a kisebb településen lakók és kevesebben a nagyvárosokban élők. Ez azonban nem változtat azon, hogy a lakóhely nyújtotta lehetőségek és az utazók módválasztási preferenciái között sztochasztikus kapcsolatok mutathatók ki. A magyar lakosság tényleges megoszlásait is figyelembe véve a preferenciákkal kapcsolatos válaszok eloszlását a mutatja.

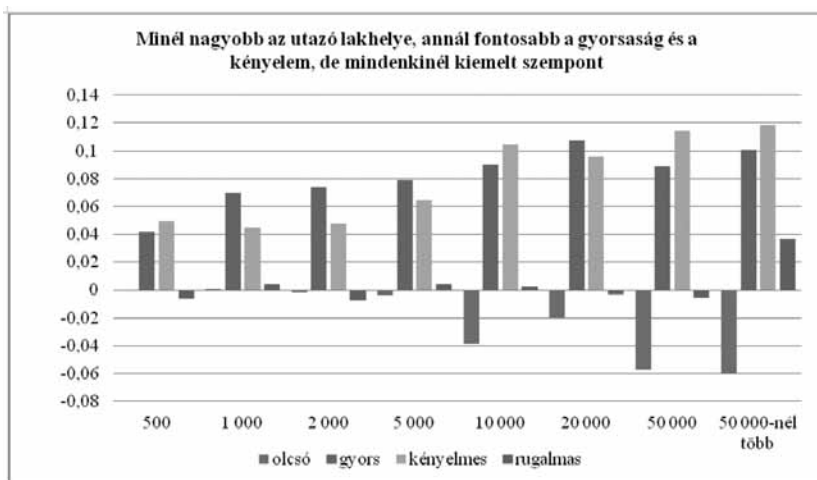
6. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó lakhelyének nagysága és indokok szerint

Lakóhely	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
500	427	455	461	423	370	2 137	0,0%
1 000	591	670	642	596	454	2 953	2,4%
2 000	1 173	1 339	1 282	1 161	934	5 889	0,0%
5 000	1 705	1 996	1 946	1 735	1 212	8 595	10,3%
10 000	1 130	1 423	1 455	1 223	859	6 091	92,3%
20 000	1 141	1 485	1 454	1 187	712	5 979	0,0%
50 000	1 333	1 747	1 821	1 480	1 097	7 478	4,0%
50 000-nél több	1 969	2 680	2 759	2 396	1 375	11 178	0,0%
<b>összesen</b>	<b>9 470</b>	<b>11 795</b>	<b>11 819</b>	<b>10 202</b>	<b>7 014</b>	<b>50 301</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,1%</b>	<b>8,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>18,2%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>

Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.

A gyorsaság és a kényelem mindenhol a legfontosabb szempontoknak tekinthetők, a rugalmasság a nagyobb települések lakói számára kiemelkedő jelentőségű, míg az olcsóság egyre kevésbé fontos a válaszadó lakóhelye népességszámának növekedésével párhuzamosan.

6. ábra: Módválasztási preferenciák a válaszadó lakhelyének nagysága szerint



Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

Feltűnő, hogy a preferenciák változása mennyire hasonlít a megkérdezettek családjának jövedelemkategóriák szerinti eloszlásához kapcsolódó képhez, azaz minél nagyobb településen él valaki, illetve minél magasabb a jövedelme, annál inkább fontos számára a kényelem és a gyorsaság, továbbá annál kevésbé érzékeny a választott utazási mód költségére. A kétféle szempont közötti vizsgálat abban viszont jelentősen különbözik, hogy a jövedelmi szint nem befolyásolja a rugalmasság iránti igényeket, viszont a nagyobb települések lakói érdekelhetően fontosnak tartják a szolgáltatás rugalmasságát is.

#### PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI AZ UTAZÁS INDOKA SZERINT

Az utazók preferenciasorrendje nyilvánvalóan függ a megkérdezettek szociológiai helyzetétől. Az előbbieken ezeket az összefüggéseket mutattuk be. De ugyanilyen magától értetődő az is, hogy az utazási mód megválasztására hatással van az is, hogy a megkérdezett éppen milyen célból utazik el valamely másik településre. Válaszadóink megoszlása az utazás indoka szerint a következő volt:

- munkába járás céljából utazott: 7.643 fő (41,1%),
- iskolába járás céljából utazott: 2.588 fő (13,9%),
- állampolgári ügyek intézése céljából utazott: 1.758 fő (9,5%),
- vásárlási célból utazott: 1.543 fő (8,3%),
- egészségügyi indokból utazott: 1.338 fő (7,2%),
- munkavégzéssel kapcsolatban utazott: 1.988 fő (10,7%),
- látogatás céljából utazott: 1.733 fő (7,3%).

Mintánk is tükrözi azt, hogy a helyközi utazások igen jelentős hányada hivatásforgalmi utazás (munkába, iskolába), illetve munkavégzéssel kapcsolatos helyváltoztatás.

Ezek együtt az összes utazásnak mintegy 2/3-ad részét adják. A többi utazás pedig viszonylag egyenletesen oszlik meg a többi utazási indok között.

A különböző indokokból lebonyolított utazások kapcsán azért fontos a módválasztást befolyásoló tényezők vizsgálata, mert ugyanaz az utazó valószínűleg más szempontok alapján választja meg a mindennapi rendszerességgel megteendő úthoz a közlekedési eszközt, mint amikor pl. valamilyen egészségügyi okból kell eljutnia egy másik településre. Érdekes módon éppen ez az utóbbi utazási indok az, amelyik esetében nem mondhatjuk el, hogy bármelyik szempont fontosabb lenne a másiknál. Ezzel szemben az összes többi utazási indok esetében szignifikáns különbségeket tapasztalhatunk abban a tekintetben, hogy válaszadóink mit tekintenek fontosnak az adott utazáshoz választott utazási mód megválasztásában.

7. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó utazásának indoka és a módválasztás indoka szerint

Indok	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
munkába	3 997	4 570	4 389	3 769	2 825	19 550	0,1%
iskolába	1 416	1 286	1 269	1 063	972	6 006	0,0%
ügyintézés	922	1 229	1 184	1 121	752	5 208	0,5%
vásárlás	726	1 012	1 061	952	550	4 301	0,0%
eü. ok	663	767	806	706	515	3 457	71,9%
munkavégzés	916	1 266	1 220	1 175	890	5 467	0,0%
látogatás	902	1 161	1 195	1 046	726	5 030	3,6%
<b>összesen</b>	<b>9 542</b>	<b>11 291</b>	<b>11 124</b>	<b>9 832</b>	<b>7 230</b>	<b>49 019</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,0%</b>	<b>11,9%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>

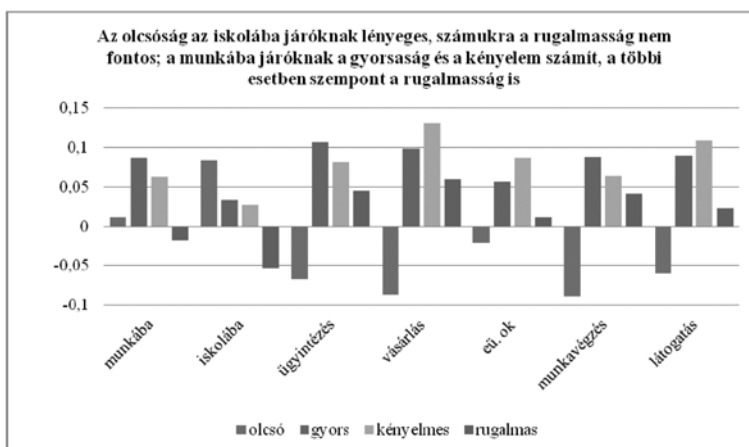
Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.



A mindennapos utazások kapcsán jelenik meg motiváló tényezőként az utazási mód megválasztásában az utazás költsége, az egyéb indokok esetében a többi indokkal összehasonlítva jóval kisebb súllyal esik a latba az utazás olcsósága.

Különösen az ügyintézés, a munkavégzés, a vásárlás és a látogatás azok az indokok, ahol a többi szempont sokkal fontosabb, mint az, hogy mennyibe kerül az utazás. Az ügyintézés és a munkavégzés esetében a gyorsaság a legfontosabb, míg a vásárlás és a látogatás esetében a választott utazási mód kényelmessége számít elsősorban. A vásárlás és az ügyintézés esetében fontos még az utazás időbeni rugalmassága is, de ez elmondható a munkavégzésről és kisebb mértékben a látogatásokról is.

7. ábra: Módválasztási preferenciák a válaszadó utazásának indoka szerint



Forrás: KTI - Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

## PREFERENCIÁK ELTÉRÉSEI A VÁLASZTOTT UTAZÁSI MÓD SZERINT

S végül lássuk, hogy végül is az egyes utazási módokat választó válaszadóink miért pont azt az utazási módot találták a legmegfelelőbbnek ahhoz, hogy eljussanak valamelyik másik településre. Felmérésünkben ugyan többféle közlekedési eszköz szerint különböztettük meg az utazásokat, de elemzésünkben csak a vasúttal, a helyközi autóbusszal és a személygépkocsival lebonyolított utazásokat különítettük el, a többi közlekedési eszközzel lebonyolított utazásokat összevontuk. Az utasok közül:

- vasúttal: 1.159 fő (5,9%),
- helyközi autóbusszal: 5.974 fő (30,4%),
- személygépkocsival: 10.106 fő (51,4%),
- egyéb közlekedési eszközzel: 2.441 fő (12,4%) utazott.

8. táblázat: Miért az adott utazási módot választotta? kérdésre adott válaszok megoszlása a válaszadó utazási módja és a módválasztás indoka szerint

Mód	olcsó	gyors	kényelmes	rugalmas	egyéb	összesen	Khí próba
Vasút	721	548	550	379	391	2 589	0,0%
Helyközi busz	3 339	2 616	2 514	2 145	2 162	12 776	0,0%
Személygépkocsi	4 512	7 411	7 392	6 630	3 938	29 883	0,0%
Egyéb	1 378	1 215	1 178	1 096	1 051	5 918	0,0%
<b>Összesen</b>	<b>9 950</b>	<b>11 790</b>	<b>11 634</b>	<b>10 250</b>	<b>7 542</b>	<b>51 166</b>	
<b>Khí próba</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>

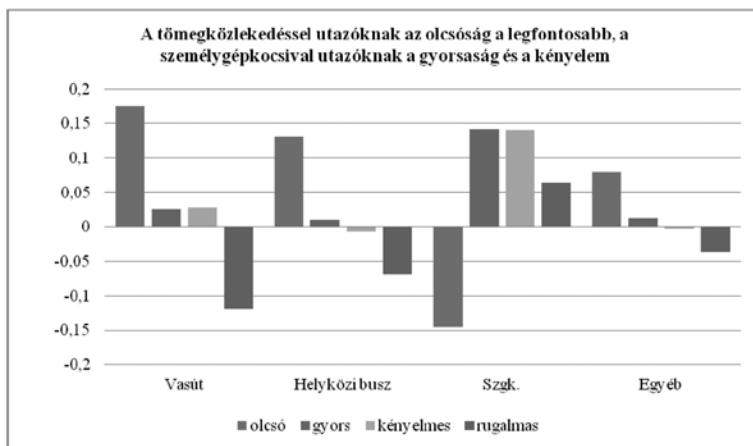
Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008.

Az egyes utazási módokkal kapcsolatban nagyon egyértelmű preferenciasorrendet, az egyes utazási módok között pedig markáns különbségeket tapasztalhatunk. Amint az a priori feltételezhető, más és más okból választják az utasok a vasutat, a helyközi autóbust, a személygépkocsit, valamint az egyéb közlekedési eszközöket.

A különböző tömegközlekedési eszközöket, de az egyéb közlekedési eszközöket is elsősorban az utazás költsége miatt részesítik előnyben, sem a gyorsaság, sem a kényelem nem játszik különösebben fontos szerepet a választásban. Az utazás olcsósága leginkább a vasúttal utazók körében fontos szempont, de számít még valamennyire a gyorsaság és a kényelem is. Ezzel szemben az utazási idő rugalmas megválaszthatósága a legkevésbé befolyásolja döntésüket. A helyközi autóbusszal utazók is elsősorban az utazás költségét tartják szem előtt, a gyorsaság és a kényelem egyáltalán nem fontos számukra és – a vasúthoz hasonlóan – körükben sem az adott utazási mód rugalmassága a vonzerő.

Mindezeknek pontosan az ellenkezője mondható el a személygépkocsival utazást választók preferenciáiról. Az utazás legyen gyors, kényelmes és időben rugalmas, míg az olcsóság egyáltalán nem játszik szerepet (annak ellenére, hogy több személy együtt utazása esetén a személygépkocsi érzékelt költsége még alacsonyabb is, mint a tömegközlekedésé).

8. ábra: Módválasztási preferenciák a válaszadó által választott utazási mód szerint



Forrás: KTI – Országos Célforgalmi Mátrix adatfelvétel, 2008 alapján saját szerkesztés.

## ZÁRÓ GONDOLATOK

Miközben jól látható, hogy a motorizációs tendenciák – az externális hatásuk miatt – fenntarthatatlanok, a közlekedésben a módozatválasztási preferenciák vizsgálata során kiderül, hogy egyértelmű az egyéni közlekedési megoldások gyakorlati fölénye. A közlekedés peremfeltételei szigorodnak ugyan (tudniillik a mobilitási követelmények növekedése mellett az alacsonyabb környezeti terhelés kívánatos), de ezzel párhuzamosan felértékelődnek az egyéni közlekedési módok. Ez főként a több okból eredő intenzívebb helyzetváltoztatási szokásokból fakad.<sup>[3]</sup>

A módozatválasztási gyakorlatról összességében elmondható, hogy a preferencia két meghatározó tényezője – nemre való tekintet nélkül – a kényelem és a gyorsaság. A vizsgálat karakterisztikus eredményként állapítja meg, hogy a nők esetében a gyorsaságra való igény adott esetben a fizetési határhajlandóságot is meghaladja. Ennek egyenes következménye, hogy a módozatválasztáskor az egyéni közlekedés lehetőségei előtérbe kerülnek. A vizsgálat nem terjedt ki a közlekedési eszközök biztonságának kérdésére. Ugyanis a nagyvárosi környezetben a közlekedési eszközök utasbiztonságának romlása is az egyéni közlekedési módozatok irányába tereli az utasok egy növekvő részét (Fi, 2000).

[3] A közlekedésre vonatkozathatóan ezt alátámasztja az iskola- és munkahely-választással kapcsolatos mobilitási igények megléte, továbbá a növekvő számú aktívabb nyugdíjas korosztály intenzívebb helyzetváltoztatási igénye. (A Szerzők.)

Tekintettel arra, hogy a módozatválasztás és az iskolai végzettség, valamint a jövedelemszint között erős korreláció mutatkozik, ami a magasabb jövedelműek esetében az egyéni módozatok választásának irányába mutat, az ennek megváltoztatására irányuló törekvés is vizsgálendő témakör lehetne, például a közösségi közlekedés kihasználtságának erősítésére összpontosító társadalmi célú kommunikációs kampánnyal.

A területi versenyképességgel összefüggésbe hozható, gazdasági szempontú módozatválasztáskor megfigyelhető, hogy a társadalmi és kulturális közjavak koncentrációjánál az aktív korú lakosság esetében az ár a meghatározó. Ugyanakkor minden korosztályban fontos a gyorsaság és – legjellemzőbben a nyugdíjasok esetében – a kényelem. A közhasznú közlekedés egyik fő funkciója az esélyegyenlőség megteremtése a társadalmi közjavakhoz egyenlő eséllyel történő hozzáféréshez (Mészáros és mts.-ai, 2010), a jövedelmi viszonyok vizsgálata során azonban megállapítást nyert, hogy az iménti megállapítást árnyalja az a tény, hogy a magas jövedelemmel rendelkezők esetében nem tényező az utazás költsége. Indirekt módon tehát bizonyított, hogy az egyéni közlekedési módozat választása mellett a magasabb jövedelemmel rendelkezők több közlekedési externáliát generálnak. Ezt erősíti a vizsgálat azon eredménye is, amely szerint a nagyobb településen élők a közlekedési módozat megválasztásakor a kényelmi szempontokat előtérbe helyezik. Ez, az imént felvezetett vizsgálat újabb szempontja lehetne a közbiztonsági tényezővel együtt.

További vizsgálatok tárgyát képezhetné a közlekedés által generált externáliák költségalakulása, továbbá, hogy ezek a költségek milyen viszonyban vannak az egyes területi dimenziók és viszonyok fejlettségi szintjével. Vajon kimutatható-e statisztikai összefüggés az egyes területi egységek által termelt nemzeti jövedelem hányad és a közlekedés externátiái között, vagy éppen az bizonyítható, hogy a fejlettebb területek lakói tudatosabban veszik igénybe a közlekedési infrastruktúrát? Netán azért nem állapítható meg egyértelmű összefüggés, mert a hátrányos vagy halmozottan hátrányos kistérségek lakóinak – munka híján – az immobilitás determinációja marad osztályrészül?

Nem költői, hanem kutatói kérdések ezek, amelyek egyrészt megerősítik a szolgáltatói gyakorlat átgondolásának szükségességét, illetve igénylik a fenntartható gazdasági gondolkodásmód térnyerését. Másrészt – az előbbiekkal párhuzamosan – szükségessé tesz egy olyan társadalmi szemléletváltást, amely a környezettudatosságot és gazdaságosságot az egyéni kényelem fölé helyezi.

## IRODALOM

- Borotvás Elemér (1991): *Közlekedés-gazdaságtan*. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Fi István (2000): *Forgalmi tervezés technika menedzsment*. Műegyetemi Kiadó, Budapest.
- Csigó Péter (2007): Fogyasztás a modern társadalmakban. In: S. Nagy Katalin (szerk.): *Szociológia közgazdászoknak*. Typotex Kiadó, Budapest.

- Lengyel Imre (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés - versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Marco, D. (2010): *From mode choice to modal diversion: A new behavioural paradigm and an application to the study of the demand for innovative transport services*. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 77., Issue 3., March.
- Mészáros Rezső és Munkaközössége (2010): *A globális gazdaság földrajzi dimenziói*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Murtagh, N. – Gatersleben, B. – Uzzell, D. (2012): *Multiple identities and travel mode choice for regular journeys*. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, Vol. 15., Issue 5., September.
- Washington, P. S. – Karlaftis, G. M. – Mannering, L. F. (2011): *Statistical And Econometric Methods For Transportation Data Analysis*. Chapman & Hall Book, New York.
- Siska Miklós (2010): *Hasonlóságok és különbségek a helyközi utazási módokban Magyarországon*. Közlekedésépítési Szemle, szeptember.

#### ENGLISH ABSTRACT

Nowadays the public transport's funding is getting more crucial theme of professional discussions. There are some reasons beside and against the present system. The disputing people agree that people need a high-level public transport which serves the society's demands much better but at the same time our country needs an economically and ecologically sustainable public transport.

This study presents some aspects of a nationwide survey regarding on the traffic habits in the countryside except the capital city. In the study will be shown the people's preferences in modal choice, the reasons why did they chosen the given traffic mode. The dissection shows the passenger's aspects in choosing the different transport modes by different sociological characters (like gender, age, wage, education, economic activity, home location, etc.).

We can declare that the cheapness, the readiness, the convenience and flexibility of supply – and presumably the reliability of the public transport – have different role for the groups of different characters.

## A regionális hulladékgazdálkodási rendszerek átfogó értékelése



A hatékony hulladékgazdálkodási rendszer támogatásához elengedhetetlen a helyi igények és körülmények értékelése, amelyek bázisán az e feltételeknek legjobban megfelelő rendszerelemek és hulladékkezelési módozatok, illetve ezek erőforrásigényei kiválaszthatóak. Ezen tevékenységek mindegyike körültekintő tervezést igényel, azonban a fenntartható települési hulladékgazdálkodás modellje átfogó interdiszciplináris keretet kínál. Már évekkel ezelőtt uniós szinten felmerült az igény új, korszerű nagytérségi települési hulladékkezelő és -lerakó létesítmények megvalósítására. Ezek kivitelezéséhez az EU irányelveinek megfelelő hulladékkezelési rendszerek kiépítése indokoltá vált. Jelen tanulmány célja a rendszerek működéséről rendelkezésre álló információk elemzése és értékelése.

### BEVEZETÉS

Napjaink hulladékkezelési problémáját főleg az okozza, hogy a fogyasztási szokások következtében, valamint az ipari és mezőgazdasági termelésből, szolgáltatásokból eredően nagymértékben nő a hulladékok mennyisége. Sajnos, a műszaki és tudományos fejlődés miatt olyan anyagokat használunk, amelyek nem illesz-  
kednek bele a természet körforgásába, sőt sokszor zavarják és gátolják is azt.

Magyarországon évente kb. 20 millió m<sup>3</sup> települési szilárd hulladék termelődik. A települési szilárd hulladékok több mint 80%-át szervezeten gyűjtik, azonban számos esetben a gyűjtést nem megfelelő technológiával és korszerűtlen gépparkkal valósítják meg. A szelektív gyűjtés aránya jelenleg is fejlődő tendenciát mutat, viszont a begyűjtött hulladékoknak mindössze csak 2-3%-át szelektálják és hasznosítják újra.

[1] Széchenyi István Egyetem, Audi Hungaria Járműmérnöki Kar, Környezetmérnöki Tanszék, környezetmérnök hallgató (zsanett.d91@gmail.com).

[2] Széchenyi István Egyetem, Audi Hungaria Járműmérnöki Kar, Környezetmérnöki Tanszék, környezetmérnök hallgató (alexandra.farkas.89@gmail.com).

[3] Széchenyi István Egyetem, Audi Hungaria Járműmérnöki Kar, Környezetmérnöki Tanszék, egyetemi tanársegéd (buruzs@sze.hu).

[4] Széchenyi István Egyetem, Audi Hungaria Járműmérnöki Kar, Környezetmérnöki Tanszék, egyetemi docens (torma@sze.hu).

Már évekkel ezelőtt országosan felmerült az igény új, korszerű nagytárségi települési hulladékkezelő és -lerakó létesítmények megvalósítására. Ezek kivitelezéséhez az EU irányelveinek megfelelő hulladékkezelési rendszerek kiépítése vált indokolttá. A megvalósításhoz az önkormányzatok nem rendelkeztek saját forrással, ezért alapvetően csak hazai és nemzetközi pályázati formák elnyerésével tudták a települési szilárd hulladékkezeléssel kapcsolatos elképzeléseiket megvalósítani. Emiatt Európai Unió forrásokból hulladékgazdálkodási rendszerek kialakítását tervezték Magyarországon, melyek kivitelezése 2004-től kezdődött el. Jelenleg Magyarországon 23 hulladékgazdálkodási rendszer működik.

Jelen tanulmányban a kezelőközpontok vizsgálata azonos szempontok szerint történt. A keresendő szempontokat azok a limitáló tényezők jelentik, amelyek a legjobban meghatározzák az adott hulladékkezelő központot. Többek között ide tartozik a beruházási költség, a kezelt hulladékok fajtái, rekultivációs elképzelések, csatlakozott önkormányzatok és a kiszolgált háztartások száma. Fő célunk az, hogy a begyűjtött adatok alapján a regionális hulladékgazdálkodási rendszereket értékeljük, összehasonlítsuk, és feltárjuk az adatkezelési problémákat.

## A REGIONÁLIS HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK KIÉPÍTÉSE MAGYARORSZÁGON

A regionális hulladékgazdálkodási rendszerek célja a korábban szétszórt és nem megfelelően végzett hulladékkezelési tevékenység minőségének, illetve a környezet állapotának javítása. A komplex hulladékkezelő rendszerek segítségével, a hasznosítás különböző elemeinek bevonásával minimálisra csökkenthető a lakosságnál képződött hulladékok hulladéklerakóban elhelyezendő mennyisége.<sup>[5]</sup>

Magyarországon 2009-ig körülbelül 2700 lerakó üzemelt,<sup>[6]</sup> melynek 70%-a nem felelt meg az előírásoknak, ezért azokat a hulladéklerakókat felszámolták, rekultiválták. A nagy létszámú bezárásokból következtetni lehet arra, hogy szükségessé vált új, komplex lerakók építése, amelyekre a hulladékot viszonylag nagy területről kell beszállítani. A hazai települések mindegyikén kötelezővé tették a közszolgáltatás igénybevételét, ezért a hulladékkezelési közszolgáltatásba bevont háztartások aránya az utóbbi időben emelkedett, és ezzel párhuzamosan a nem megfelelően kezelt hulladékok mennyisége csökkent.

Az integrált hulladékgazdálkodási rendszerek szabályozzák a lakosságnál keletkező szilárd halmazállapotú, különböző frakciójú kommunális hulladékok kezelését, illetve ezen rendszerek működtetés biztosítja az önkormányzatok számára a hulladékgazdálkodással kapcsolatos kötelezettségek betartását.

[5] Nagy G. – Kovács B. – Buruzs A. – Torma A. – Vagdalt L. – Horváth L. (2011): *Hulladékgazdálkodás I.* Pannon Egyetem Környezetmérnöki Intézet, Környezetmérnöki Tudástár, Veszprém. 311.

[6] Uo.

## HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK MEGVALÓSÍTÁSA

Alapvetően a korábbi lerakási módszerek megváltoztatására volt szükség. „A meglévő regionális gyűjtőkörű lerakók korszerűsítése kell, hogy megtörténjen, illetve új – a régi, korszerűtlen, kis kapacitású lerakóhelyeket kiváltó –, legalább 100 ezer főt kiszolgáló regionális lerakók létesítése révén 38-40 regionális lerakó működjön az országban.”<sup>[7]</sup> A korszerűsítéssel párhuzamosan szükséges elvégezni a korszerűtlen és/vagy gazdaságtalanul működő lerakók bezárását és rekultivációját, szükség esetén kitermelését, felszámolását. Ezzel egyidejűleg biztosítani kell a lerakók begyűjtő körzetében lévő komplex rendszerek kialakulását. „Célszerű a rekultivált területeket továbbra is hulladékkezelés céljára hasznosítani (hulladékudvar, komposztáló telep, válogatómű, építési hulladék feldolgozó stb.).”<sup>[8]</sup>

A területi hulladékgazdálkodási tervekben kell meghatározni a regionális begyűjtő-szállító körzetek és a kapcsolódó kezelő létesítmények tervezését és rendszerbe állítását, illetve a rendszerhez tartozó településeket, a rendszerben alkalmazott begyűjtési módszereket és a létesítmények helyét. Fontos szempont, hogy a térségben található minden település része legyen a kezelési rendszernek.

„A hulladékok kezelési költségét – a szennyező fizet elv alapján – a hulladékot előállító – jelen esetben a lakosság – köteles finanszírozni, ennek értelmében a települési hulladékkezelési díj megállapítására vonatkozó jogszabály alapján az önkormányzatoknak meg kell határozniuk a hulladékbegyűjtés, - elszállítás lakossági díjtételét.

A komplex rendszerek megvalósítása kettős célú:

- megelőző jellegű (környezetszennyezés megelőzése) és
- helyreállító jellegű (régii lerakók felszámolása és rekultivációja).”<sup>[9]</sup>

Egy komplex átfogó hulladékgazdálkodási rendszer jellemzője, hogy

- egy földrajzilag összefüggő területen, a terület összes településeire kiterjedően oldja meg a hulladékgazdálkodás feladatát, és
- azonos környezetvédelmi, műszaki szempontoknak megfelelően, egységes rendezési elvek szerint, azonos műszaki színvonalon oldja meg a területi egység hulladékgazdálkodását.

## A REGIONÁLIS HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK KIALAKÍTÁSÁNAK TERVE

Minden térségre érvényesíteni kell az Európai Unió direktíváiban, a hazai törvényekben és jogszabályokban meghatározottakat:

[7] Buruzs A. – Kovács B. (2012): A regionális hulladékgazdálkodási rendszerek hulladékgyűjtési és -szállítási módozatai. In: Kurdi R. (szerk.): *Hulladékgazdálkodás II.* (Környezetmérnöki Tudástár; XIX.) Pannon Egyetem, Veszprém. 204–229.

[8] Uo.

[9] Uo.



- a. A települési szilárdhulladék ún. alacsony környezeti kockázatú kezelését, amelynek eredményeképpen a települési szilárdhulladék szelektív gyűjtési aránya a jelenlegi 3-6%-ról 2008-tól 30-40%-ra emelhető, biztosítható a hasznosítás regionális feltételrendszere, hatékonyan csökkenthető a hulladéklerakás környezeti kockázata a lerakásra kerülő települési szilárd maradék hulladékok mennyiségének, a szükséges lerakótérfogat csökkentésével és a hulladéklerakók legmegfelelőbb területekre való koncentrálásával.
- b. A régi, nem megfelelő műszaki védelemmel üzemelő hulladéklerakók által okozott környezeti terhek megszüntetése, az önkormányzati tulajdonban lévő települési hulladéklerakók rekultiválása vagy felszámolása, a területek rehabilitációja.
- c. Az ún. alacsony környezeti kockázatú települési hulladékkezelést biztosító komplex, térségi feladatokat ellátó települési hulladékkezelő rendszerek kiépülése már megkezdődött az országban. A megvalósítást és a fejlesztést a hulladékgazdálkodásról szóló 2000. évi XLIII. törvény előírásai alapozták meg, amelyre az Országgyűlés és a Kormány környezetvédelmi, azon belül a hulladékgazdálkodásra vonatkozó határozatai, nemzeti programok, országos és regionális hulladékgazdálkodási tervek épülnek.
- d. A térségi hulladékgazdálkodási rendszerek kialakítását különösen indokolja a lakosság jelenlegi és várhatóan fokozódó városi és a városok agglomerációs település-együttesében és vonzáskörzetében való koncentrálódása.
- e. A lakosság együttműködése nélkülözhetetlen a hulladékgazdálkodási rendszer fejlesztéséhez, amelyre számítani csak a folyamatos és közvetlen kapcsolattartás, informálás, PR-tevékenység mellett lehetséges. A jó gyakorlat tapasztalata többszörösen hasznosulhat egy regionális hulladékgazdálkodási projekt megvalósításában is.

A képződő települési hulladékok újszerű kezelését támogató projektek fő célja az, hogy az adott területen a közszolgáltatás keretében biztosítsák a megfelelő szintű, korszerű elkülönített gyűjtést és a települési szilárd hulladékkezelés létesítményeinek létesülését.

A regionális települési szilárd hulladékkezelő rendszereknek biztosítaniuk kell a szelektív gyűjtés és kezelés után fennmaradó hulladék ártalmatlanításához szükséges lerakó- és energetikai hasznosítást megvalósító égető-kapacitásokat is.

## KORSZERŰ REGIONÁLIS HULLADÉKKEZELŐ TELEPEK KIÉPÍTÉSE

Egy adott térségében megalakult önkormányzati társulásnak a működési terület földrajzi, gazdasági és társadalmi környezetéhez legjobban igazodóan a kitűzött hulladékgazdálkodási célok elérésére és a környezetvédelmi normák teljesítésére, optimálisan a haszonanyagok és a biohulladékok szelektív gyűjtését és a lerakásra kerülő hulladék ártalommentes elhelyezését kell megvalósítani. Ehhez hulladékgyűjtő szigeteket, hulladékudvarokat, átrakó-állomás(ok)at és

egy központi regionális telepen megvalósítandó haszonanyag-válogatóművet, mechanikai és biológiai hulladékkezelési technológiákat, valamint korszerű és biztonságos hulladéklerakót kell kiépíteni, továbbá ennek működtetésére beszerezni a logisztikai és technológiai eszközöket, gépeket.

A regionális lerakók rendszere megkönnyíti a gépesítettség korszerűsítését, a lerakási technológia hatékonyabb és gazdaságosabb fenntartását, amellett – a helyi lehetőségek kihasználásával – a keletkező biogázok energetikai felhasználását. Megkönnyíti továbbá a regionális lerakókon túl a komplex hulladékkezelési módszerek alkalmazását (zöld- és biohulladékok komposztálása, a szelektíven gyűjtött frakciók előkészítése ipari hasznosításra, az építési hulladékok előkezelése további hasznosításra). A regionális lerakók létesítésénél fontos megkövetelni a gyűjtési-szállítási rendszer változtatását (nagy teljesítményű tömörítő célgépek, illetve átrakóállomások alkalmazása).

A kezelési körzetek kialakítását és a kapcsolódó lerakók kiépítését a hulladékkezelési súlypontok, a lehetséges lerakási helyek környezetföldtani és vízföldrajzi adottságai és a szállítási körülmények együttesen határozzák meg.<sup>[10]</sup> Az új regionális lerakók 38-40 fejlett regionális létesítményből kiépülő országos rendszere a meglévő, környezetszennyező lerakók meghatározó többségének bezárását, majd rekultivációját teszi nélkülözhetetlenné.

A hulladékgazdálkodási rendszerek eltérő funkcionális részekből (hulladékgyűjtés és -szállítás, hulladékválogatás, hulladékártalmatlanítás) épülnek fel, ezek eltérő arányban fejleszthetők, illetve kombinálhatók egymással, szem előtt tartva a hulladékgazdálkodás fő célját, a lerakásra szánt hulladék mennyiségének és a környezet veszélyeztetésének csökkentését. A regionális hulladékgazdálkodási rendszerben az önkormányzatokkal és egyéb hulladéktermelőkkel (pl. vállalatok) is hosszú távú együttműködéseköt kötnek.

A rendszerek megvalósításánál stratégiai céllal bír az, hogy főként hazai forrásokra és munkaerőre alapozva, Magyarország számára a legelőnyösebb, komplex műszaki és környezetvédelmi szolgáltatásokat nyújtó, a hulladékkezelés számos ágazatában teljes körű megoldást eredményező rendszer fejlődjön ki. A regionális hulladékgazdálkodási rendszer fontos elemei:

- kialakul a hulladékok valamennyi fajtájának együttes kezelése;
- hatékonyabb a gyűjtés, szállítás, előválogatás, illetve előkezelés, ártalmatlanítás és hasznosítás;
- kisebb térfogatú és minél kisebb kockázatot jelentő (veszélytelenebb) hulladék kerüljön végleges lerakásra;
- az elhelyezett hulladék sem a jelenben, sem a jövőben ne veszélyeztesse a környezet állapotát;
- összességében egy jól ellenőrizhető, irányítható rendszer alakul ki.

[10] KVVM Hulladékgazdálkodási és Technológiai Főosztály (2003): *A korszerű, regionális hulladéklerakók létesítése és üzemeltetése*. (Hulladékgazdálkodási Szakmai Füzetek 8.) Köztisztasági Egyesülés munkacsoport, Budapest.

A kommunális hulladékok lerakással történő ártalmatlanítása esetén:

- az ártalmatlanítandó hulladék mennyisége csökkenthető;
- rögzíthető, hogy további új hulladéklerakó építése kb. 10 éven belül nem szükséges;
- a rendszer kialakítása során olyan előkezelő technológiákat kell működtetni, amelyekkel a hulladék további, elsősorban energetikai célú hasznosítása megoldható.

A regionális rendszer fontos rendelkezései:

- heti rendszeres hulladékgyűjtés bevezetése;
- korszerű gépjárműpark biztosítása;
- egységes edényrendszer bevezetése; optimális járatszervezés és logisztikai rendszer;
- keletkezett hulladék mennyiségének csökkentése;
- hasznosítható komponensek arányának növelése;
- felhasználható hulladék tényleges újrahasznosítása;
- az így csökkentett hulladékmennyiség biztonságos elhelyezése.

A regionális hulladékgazdálkodási rendszer várható eredményei:

- kevesebb hulladék kerül a lerakókba;
- növekszik a felhasznált hulladékok mennyisége;
- csökken az égetőkben ártalmatlanításra kerülő anyagmennyiség;
- csökken a környezetterhelés és -igénybevétel;
- hasznosítható hulladékok feldolgozása hatékonyabbá és szélesebb körűvé válik;
- a hulladékok illegális vagy szakszerűtlen elhelyezéséből származó környezetszennyezés csökken;
- növekszik a környezeti tudatosság.<sup>[1]</sup>

Összességében, egy térségi integrált hulladékgazdálkodási rendszer kialakítása jelentheti a problémák végleges megoldását.

## A REGIONÁLIS HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK BEMUTATÁSA

A regionális hulladékgazdálkodási rendszerek egyik alapvető célja, hogy a néhány évvel ezelőtti, szétszórtan előforduló és ellenőrizetlen hulladékkezelési tevékenység színvonalát, illetve a környezet minőségét pozitív irányba befolyásolják. Különböző EU-s forrásból a következő hulladékgazdálkodási rendszerek valósultak meg Magyarországon:

- Abaúj-Zempléni Szilárdhulladék-gazdálkodási Önkormányzati Társulás,
- Dél-Balaton és Sió-völgye Hulladékgazdálkodási Program,
- Dél-Kelet-Alföld Regionális Hulladékkezelési Program (100 települést érint),
- Duna-Tisza közti Nagytérség Hulladékgazdálkodási Program,

[1] Uo. 184.

- Duna-Vértes köze Regionális Hulladékgyűjtési Rendszer,
- Észak-Balaton Regionális Hulladékkezelési Program (158 település),
- Észak-Kelet Pesti Hulladékgyűjtési Program Hajdú-Bihar Megyei Hulladékkezelési Program,
- Heves Megyei Regionális Hulladékgyűjtési Program (104 települést érint),
- Homokhátság Hulladékgyűjtési Program (82 települést érint),
- Győr Nagytérségi Hulladékgyűjtési Önkormányzati Társulás (112 települést érint),
- Kapos-menti Hulladékgyűjtési Program,
- Közép-Duna völgyi Hulladékgyűjtési Program (169 települést érint),
- Mecsek-Dráva Önkormányzati Társulás,
- Miskolci Regionális Hulladékkezelési Program,
- Mosonmagyaróvár Térségi Hulladékgyűjtési Önkormányzati Társulás (70 települést érint),
- Nyugat-Balaton és Zala-völgye Hulladékgyűjtési Program,
- Sajó-Bódva völgyi Hulladékgyűjtési Program,
- Sopron Térségi Hulladékgyűjtési Önkormányzati Társulás (44 település),
- Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Regionális Hulladékgyűjtési Program II. üteme,
- Szegedi Regionális Hulladékkezelési Program Szolnok Térségi Hulladékgyűjtési Rendszer,
- Tisza-tavi Hulladékgyűjtési Program.<sup>[12]</sup>

#### A MAGYARORSZÁGI REGIONÁLIS HULLADÉKKEZELŐ KÖZPONTOK KIÉRTÉKELÉSE, ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Az alábbiakban néhány példát kiragadva bemutatjuk a vizsgálat eredményét. Az 1. táblázat mutatja a regionális hulladékkezelő központok beruházási összegét.

1. táblázat: A regionális hulladékkezelő központok beruházási összege

Társulás neve	[Ft]
Abaúj-Zempléni Szilárdhulladék-gyűjtési Önkormányzati Társulás	7 000 000 000
Dél-Balaton és Sió-völgye Regionális Szilárd Hulladékgyűjtési Rendszer	12 500 000 000
Délkelet-Alföld Regionális Hulladékgyűjtési Rendszer Létrehozását Célzó Önkormányzati Társulás	10 490 000 000
Duna-Tisza közti Nagytérség Hulladékgyűjtési Program	n.a.

[12] Uo. 178. o.

<b>Társulás neve</b>	<b>[Ft]</b>
Duna-Vértes Köze Regionális Hulladékgazdálkodási Társulás	375 402 500
Észak-Balatonai Térség Regionális Települési Szilárdhulladék-kezelési Önkormányzati Társulás	8 000 000 000
Észak-kelet Pest és Nógrád Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási és Környezetvédelmi Önkormányzati Társulás	2 412 215 000
Heves Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási Társulás	5 700 000 000
Hajdúsági Regionális Hulladékkezelő Telep	1 100 645 000
Homokhátság Hulladékgazdálkodási Program	12 000 000 000
Győr Nagytérségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	9 500 000 000
Kapos-menti Hulladékgazdálkodási Társulás	8 600 000 000
Közép-Duna Vidéke Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	2 100 000 000
Mecsek-Dráva Önkormányzati Társulás	31 000 000 000
Miskolci Regionális Hulladékkezelési Program	4 300 000 000
Mosonmagyaróvár Nagytérségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	3 643 931 836
ZALAISPA Hulladékgazdálkodási Társulás	9 000 000 000
Sajó-Bódva Völgye és Környéke Hulladékkezelési Önkormányzati Társulás	3 200 000 000
Soproni Térségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	n.a.
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Települési Szilárdhulladék-gazdálkodási Program	3 000 000 000
Szegedi Regionális Hulladékkezelési Program	11 210 000 000
Tisza-tavi Regionális Hulladékgazdálkodási Társulás	3 451 000 000
Szolnoki Kistérség Többcélú Társulása	4 316 666 560

\*n.a.=nincs adat.

A beruházások összege szerint összehasonlíthatóak a hulladékgazdálkodási rendszerek. A befektetett összegek szinte minden esetben több milliárdos nagyságrendűek. Ezek közül kiemelkedő a Mecsek-Dráva Önkormányzati Társulás

31 milliárd forinttal. A legkevesebb beruházási költséggel a Duna-Vértes Köze Regionális Hulladékgazdálkodási Társulás rendelkezik, szám szerint 375 402 500 forinttal.

Azonban az összehasonlítás hiányos, mivel sem a Sopron Térségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás, sem a Duna-Tisza közti Nagytérsg Hulladékgazdálkodási Program nem tett közzé hozzáférhető adatot a beruházási összegekkel kapcsolatban.

A 2. táblázat ismerteti a kiszolgált lakosok száma szerinti összehasonlítást.

2. ábra: A Regionális Hulladékkezelő Központok által kiszolgált lakosok száma



Forrás: Veszely Zsuzsanna (2011): *Észak-Kelet Pest megye és Nógrád megye hulladékgazdálkodása*. Szakdolgozat, ELTE Természettudományi Kar, Országos Hulladékgazdálkodási Terv 2014–2020. Budapest.

A hulladékgazdálkodási rendszereket a kiszolgált lakosok száma szerint is összevethetjük. Átlagosan 100 000-300 000 lakost szolgálnak ki ezek a rendszerek. Természetesen itt is vannak az átlagtól eltérő teljesítményű központok. Az egyik ilyen a Közép - Duna völgyi Hulladékgazdálkodási Program központja, amely 680 000 fő hulladékkezelésének ellátását biztosítja.

67 341 lakost szolgál ki Mosonmagyaróvár Térségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás jánosomorjai központja. Az elérhető adatok alapján a jánosomorjai a legkevesebb lakost kiszolgáló központ. Sajnos ez az összehasonlítás sem 100%-os, mivel több központ nem tett közzé adatot ezzel kapcsolatban.

Az összehasonlításokból is látszik, hogy nem feltétlenül az a központ szolgálja ki a legtöbb lakost, amelynek a legnagyobb a beruházási összege.

## ÖSSZEGZÉS

Az ország nagy része már jelentős lépéseket tett a hulladékgazdálkodás fejlesztése céljából, melyek egy része Unió forrásokból valósulhatott meg, de viszonylag nagy részt vállal ezek finanszírozásában a magyar állam és az önkormányzatok is.

A projektek közös céljainak, megvalósításának és az Európai Unió szabályozásának köszönhetően, Magyarországon egységes és korszerű hulladékgazdálkodási rendszerek jöttek létre. Ezeknek a rendszereknek köszönhetően átfogó képet kaphatunk az ország hulladékgazdálkodási helyzetéről, amely kifejezetten pozitív irányba halad.

A megpályázott projektek nagy hangsúlyt fektetnek a korszerű technológiák alkalmazására, a nem megfelelő hulladéklerakók bezárására/rekultivációjára, valamint a szelektív hulladékgyűjtés népszerűsítésére, fejlesztésére.

Azonban nem teljes körűen mutatják be a projekteket, valamint nagyon kevés információ áll rendelkezésre a regionális hulladékkezelő központok rendszeréről. A társulások, illetve hulladékkezelő központok, annak ellenére, hogy rendelkeznek saját honlappal, nagyon kevés adatot tesznek közzé. Ezen felül ezek az adatok sem egységesek.

Hasznos lenne, ha a társulások egységesen tennék közzé az adatokat az érdeklődők számára. Ezáltal egy átfogó képet kaphatnánk arról, hogy merre is tart a hulladékgazdálkodás rendszere Magyarországon.

## IRODALOM

- Buruzs A. – Kovács B. (2012): A regionális hulladékgazdálkodási rendszerek hulladékgyűjtési és -szállítási módozatai. In: Kurdi R. (szerk.): *Hulladékgazdálkodás II.* (Környezetmérnöki Tudástár; XIX.) Pannon Egyetem, Veszprém. 204–229.
- Nagy G. – Kovács B. – Buruzs A. – Torma A. – Vagdalt L. – Horváth L. (2011): *Hulladékgazdálkodás I.* Pannon Egyetem Környezetmérnöki Intézet, Környezetmérnöki Tudástár, Veszprém.
- KVVVM Hulladékgazdálkodási és Technológiai Főosztály (2003): *A korszerű, regionális hulladéklerakók létesítése és üzemeltetése.* (Hulladékgazdálkodási Szakmai Füzetek 8.) Budapest, Köztisztasági Egyesülés munkacsoport.
- Veszely Zsuzsanna (2011): *Észak-Kelet Pest megye és Nógrád megye hulladékgazdálkodása.* Szakdolgozat. ELTE Természettudományi Kar, Országos Hulladékgazdálkodási Terv 2014. Budapest

MELLÉKLET

1. számú melléklet: A regionális hulladékkezelő központokról gyűjtött adatok összesített táblázata (Dömötör – Farkas 2014: i. m.)

MAGYARORSZÁGI HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK ADATLAPJA									
Társulás neve	Földrajzi elhelyezkedés, régió	Létesítés éve	Tervezett kapacitás	Beruházás összege	Alkalmazott technológia	Kezelt hulladékok fajtái	Kiszolgált lakások/háztartások/lakosok száma:	Területen bezárt/rekultiválásra váró lerakók:	Társuláshoz csatlakozott önkormányzatok:
Abatúj-Zempléni Szilárd-hulladék-gazdálkodási Önkormányzati Társulás	Borsod-Abatúj-Zemplén megye	2001.	n.a.	7 milliárd Ft	n.a.	n.a.	n.a.	37 db	85 abatúji és zempléni település
Dél-Balaton és Sió-völgye Regionális Szilárd Hulladék-gazdálkodási Rendszer	Somogy és Tolna megye	2005.	1,125 millió m <sup>3</sup> - 25-30 évre	12,5 milliárd Ft	Korszerű, szigetelt lerakókban, modern válogató csarnokok, komposztálóüzemek	Lakossági vegyes hulladék, szelektív hulladék, zöldhulladék	360 000 lakos	40 db	204 település
Délkelet-Alföld Regionális Hulladék-gazdálkodási Rendszer Létrehozását Célzó Önkormányzati Társulás	Békés és Csongrád megye	2012.	n.a.	10,49 milliárd Ft	n.a.	n.a.	n.a.	76 db	100 település
Duna-Tisza közí Nagytertség Hulladék-gazdálkodási Program	Duna-Tisza köze	2009.	n.a.	n.a.	n.a.	Háztartási lom, fémhulladék, üveghulladék, műanyag hulladék, papírhulladék, zöldhulladék, építési és bontási törmelék	közel 360 000 lakos	n.a.	49 település
Duna-Vértes Köze Regionális Hulladék-gazdálkodási Társulás	Komárom-Esztergom, Pest és Fejér megye	2004.	2,0 millió m <sup>3</sup>	375 402 500 Ft	Kommunális szilárd hulladék lerakás, szelektíven begyűjtött hulladékok utóválogatása, építési-bontási hulladékkezelés, komposztáló, biogáz üzem	Kommunális szilárd hulladék, szelektíven begyűjtött hulladékok, építési-bontási hulladék, szerves hulladék	közel 500 000 lakos	44 település	78 település



## MAGYARORSZÁGI HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK ADATLAPJA

Társulás neve	Földrajzi elhelyezkedés, régió	Létesítés éve	Tervezett kapacitás	Beruházás összege	Alkalmazott technológia	Kezelt hulladékok fajtái	Kiszolgált lakások/háztartások/lakosok száma:	Területen bezárt/rekultiválásra váró lerakók:	Társuláshoz csatlakozott önkormányzatok:
Észak-Balatonai Térség Regionális Települési Szilárdhulladék-kezelési Önkormányzati Társulás	Észak-balatonai térség-Veszprém megye	2005.	Évente 120 ezer tonna hulladék feldolgozása	8 milliárd Ft	Szeperációs technológia, szerves anyag feldolgozás	Kommunális szilárd hulladék, szelektíven begyűjtött hulladékok, építési-bontási hulladék, szerves hulladék	300 000 lakos	6 db	158 település
Észak-kelet Pest és Nógrád Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási és Környezetvédelmi Önkormányzati Társulás	Észak - Kelet Pest és Nógrád megye	2010.	100 ezer tonna/év	2 412 215 000 Ft	n.a.	Kommunális- és szelektíven gyűjtött hulladékok	300 000 lakos	29 db	közel 100 település
Heves Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási Társulás	Borsod-Abaúj-Zemplén, Nógrád, Jász-Nagykun-Szolnok és Heves megye	2003.	n.a.	5,7 milliárd Ft	n.a.	n.a.	230 000 lakos	44 db	104 település
Hajdúsági Regionális Hulladékkezelő Telep	Hajdú-Bihar megye	2003-2004.	20 000 tonna/év	1 100 645 000 Ft	Komposztálás, mechanikai-biológiai eljárással való kezelés	Szelektíven gyűjtött bio-hulladék, vegyesen gyűjtött hulladék	528 543 lakos	n.a.	78 település
Homokhátság Hulladékgazdálkodási Program	Baranya, Bács-Kiskun és Csongrád megye	2006.	22 800 tonna/év	12 milliárd Ft	n.a.	n.a.	345 000 lakos	n.a.	n.a.
Cyőr Nagytérségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	Győr-Moson-Sopron, Veszprém és Komárom-Esztergom megye	2003.	n.a.	9,5 milliárd Ft	A szelektíven gyűjtött csomagolási anyagokat modern válogatóműben szelektálják tovább, és átmeneti tárolás után újrahasznosító üzemekbe juttatják	n.a.	260 000 lakos	43 db	112 település

A REGIONÁLIS HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK ÁTFOGÓ ÉRTÉKELÉSE

MAGYARORSZÁGI HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK ADATLAPJA									
Társulás neve	Földrajzi elhelyezkedés, régió	Létesítés éve	Tervezett kapacitás	Beruházás összege	Alkalmazott technológia	Kezelt hulladékok fajtái	Kiszolgált lakások/háztartások/lakosok száma:	Területen bezárt/rekultiválásra váró lerakók:	Társuláshoz csatlakozott önkormányzatok:
Kapos-menti Hulladékgazdálkodási Társulás		2011.	n.a.	8,6 milliárd Ft	A vegyes hulladékról leválasztják a hasznosítható fémtartalmat és kiválogatják a hulladéknak azt a részét, amely energetikai hasznosításra kerül. Emellett hulladékvalogató mű, mechanikai előkezelő, komposztáló és lerakó is épült.	Vegyes hulladék és a szelektíven gyűjtött hulladék	154 000 lakos	28 db	118 település
Közép-Duna Vidéke Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	Fejér, Bács-Kiskun-, Pest és Tolna megye	2010.	n.a.	2,1 milliárd Ft	n.a.	n.a.	680 000 lakos	83 db	169 település
Mecsek-Dráva Önkormányzati Társulás	Somogy, Tolna és Baranya megye	2008.	850 ezer m <sup>3</sup>	31 milliárd Ft	Válogatás, bálázás, mechanikai-biológiai kezelés	Papír, műanyag, fém, vegyes hulladék	426 000 lakos	n.a.	313 település
Miskolci Regionális Hulladékkezelési Program	Miskolc és térsége	2004.	20-30 év	4,3 milliárd Ft	n.a.	Zöldhulladék, szerves hulladék, építési- és bontási hulladék	kb. 260 000 lakos	18 db	34 település
Mosonmagyaróvár Nagytérségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	Mosonmagyaróvár Nagytérség	2011.	n.a.	3 643 931 836 Ft	Válogató sor, hulladék aprítása	Műanyag, papír, fém, textil, üveg, építési törmelék, gumiabroncs, elektronikai hulladék, kertészeti hulladék, lom és fahulladék	67 341 lakos	24 db	71 település
ZALAISPA Hulladékgazdálkodási Társulás	Zala-, Vas- és Somogy megye	2008.	kb. 805 000 tonna	9 milliárd Ft	n.a.	Műanyag, papír, fém, üveg, veszélyes hulladék, elektronikai hulladék, zöld hulladék	60 település esetében minden lakásba van vonva a hulladékgyűjtésbe	n.a.	282 település

## MAGYARORSZÁGI HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI RENDSZEREK ADATLAPJA

Társulás neve	Földrajzi elhelyezkedés, régió	Létesítés éve	Tervezett kapacitás	Beruházás összege	Alkalmazott technológia	Kezelt hulladékok fajtái	Kiszolgált lakások/háztartások/lakosok száma:	Területen bezárt/rekultiválásra váró lerakók:	Társuláshoz csatlakozott önkormányzatok:
Sajó-Bódva Völgye és Környéke Hulladékkezelési Önkormányzati Társulás	Sajó-Bódva völgye és környéke	2001.	n.a.	3,2 milliárd Ft	n.a.	n.a.	230 000 lakos	n.a.	118 település
Soproni Térségi Hulladékgazdálkodási Önkormányzati Társulás	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Települési Szilárdhulladék-gazdálkodási Program	Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	2006.	Hozzávetőleg 250 000 tonna/év	3 milliárd Ft	n.a.	n.a.	595 342 lakos	176 db	240 település
Szegedi Regionális Hulladékkezelési Program	Dél-alföldi térség	2000.	n.a.	11 210 000 000 Ft	Biogáz hasznosítása, komposztálható hulladékok és az építési-bontási hulladékok újrahasznosítási célú kezelése	Újrahasznosítható szelektív hulladékok, komposztálható hulladékok és építési-bontási hulladékok	259 000 lakos	27 db	33 település
Tisza-tavi Regionális Hulladék-gazdálkodási Társulás	Tisza-tó térsége	2004.	915 000 m <sup>3</sup> tervezett depónia	3,451 milliárd Ft	Válogató, komposztáló (nyílt- és takart prizmás technológia)	Szelektíven gyűjtött papír, üveg, műanyag és fém; szelektíven gyűjtött szerves, biológiailag bontható (zöld) hulladék	103 798 lakos	n.a.	42 település
Szolnoki Kistérség Többcélú Társulása	Szolnoki kistérség	2004.	53 035 tonna/év	4 316 666 560 Ft	Komposztálás, ártalmatlanítás, energetikai hasznosítás	Veszélyesnek minősülő háztartási hulladék	200 000 lakos	n.a.	24 település

ENGLISH ABSTRACT

In order to support effective waste management systems it is essential to evaluate local needs and conditions which help to select the most appropriate system components, treatment methods and natural resource needs. Each of these activities requires careful planning, however, the model of sustainable municipal waste management offers a comprehensive interdisciplinary framework.

Realizing sustainable development, especially of the waste management sector is a challenge. The EU Waste Management Strategy's requirements emphasise waste prevention; recycling and reuse; and improving final disposal and monitoring. Technical and economic approaches towards designing solid waste management systems should not be considered as the only possible solution. The purpose of this paper is to give an overview on the integrated waste management systems in Hungary based on publicly available information.

# TÁRSADALOM ÉS OKTATÁS

## Egyetemi társadalmi felelősségvállalás három magyar egyetem esetében

---



A kutatás keretében három magyarországi egyetem, a Kaposvári Egyetem, a Miskolci Egyetem és a Széchenyi István Egyetem esetében vizsgáltuk a társadalmi felelősségvállalás jelenségét, azt, hogy ennek a magyar közegben alig ismert egyetemi modellnek milyen alapjai vannak a jelenlegi magyar felsőoktatásban. A kezdeti hipotézisünk az volt, hogy bár az egyetemi társadalmi felelősségvállalás komplex intézményi vezérlőelvként nem található meg a magyar felsőoktatási intézmények stratégiáiban, egyes elemei már megjelenhettek az intézmények szerepvállalásában. A vizsgálat során áttekintettük az intézmények küldetési nyilatkozatát, az egyes minőségpolitikai valamint stratégiai dokumentumait, és ezek elemzésével majd gyakorlati esetek áttekintésével törekedtünk annak meghatározására, hogy a társadalmi felelősségvállalás milyen formában és hogyan jelenhet meg az adott felsőoktatási intézményben. Az eredmények intézményenként eltérő mértékű, de a vártnál nagyobb intenzitású szerepvállalást mutatnak.

### AZ EGYETEMEK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA

#### FOGALMI RENDSZER

A társadalmi felelősségvállalás koncepció kapcsán a szakirodalmak legnagyobb része a vállalati társadalmi felelősségvállalásra (CSR) fókuszál, az elmúlt években jelentek meg azok a tanulmányok, elméletek, melyek más szereplők felelősségét is megjelenítik (pl. az egyetem, intézmények esetében Vallaes,<sup>[3]</sup> Kerekes<sup>[4]</sup>

[1] Széchenyi István Egyetem, Gazdasági Elemzések Tanszék, egyetemi adjunktus (radrienn@sze.hu).

[2] Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, PhD hallgató (danos.zsolt@gmail.com).

[3] Vallaes, F. (2014): *University Social Responsibility: a mature and responsible definition*. Higher Education in the World 3. Palgrave Macmillan. 88–96.

[4] Kerekes S. (2013): Az egyetemek társadalmi felelősségvállalása, feladatok és lehetőségek. In: Hrubos I. – Luda Sz. – Török I. (szerk.): *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban* 3. Felsőoktatási Gazdasági Szakemberek Egyesülete, Budapest. 126–144.

és Shawyun<sup>[5]</sup> írásai; míg az állampolgárok, civil szervezetek esetében Reisinger<sup>[6]</sup> veti fel a kérdés vizsgálatát). A társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy az egyes szereplők nemcsak saját életükben vagy működésük során hozott döntésekért vállalják a következményeket, hanem a szűkebb-tágabb környezetükben történő eseményekért is felelősséget vállalnak önként és nem kötelező tevékenységként. Az intézményi társadalmi felelősségvállaláson (organisational social responsibility – OSR)<sup>[7]</sup> belül beszélhetünk az egyetemek társadalmi felelősségéről (university social responsibility – USR).<sup>[8]</sup>

Az európai egyetemek esetében a társadalmi felelősségvállalás megjelenése a hagyományos (ún. humboldti) egyetemi modell átalakulásával függ össze, amelynek keretében az egyetemek két korábbi szerepe, az oktatás és a kutatás kiegészült a „harmadik misszióval”, ami lényegében minden, nem akadémiai világgal kapcsolatos tevékenységet lefed nem kizárólag gazdasági jelleggel. A korábbi megközelítések (Magna Charta Universitatum,<sup>[9]</sup> UNESCO 1998-as nyilatkozata és UNESCO 2009-es deklarációja<sup>[10]</sup>) elsősorban az egyetemek klasszikus szerepei, az oktatás és kutatás irányából közelítették meg a társadalmi feladatok rendszerezését. E kettős feladatkörből való kilépést jelentették azok a gyakorlati modellek, melyek megfogalmazták az egyetemek és a gazdaság kapcsolatának szükségességét.

A '90-es évek második felében jelent meg a Triple Helix modell,<sup>[11]</sup> melynek lényege, hogy az egyetemeknek működésük során együtt kell működniük mind a gazdasági szereplőkkel, mind a kormányzat szereplőivel, vagyis az egyetem-ipar-kormányzat egy hármasséget alkotnak ebben a modellben. A Triple Helix modell továbbfejlesztéseként jelent meg a Quadruple Helix modell,<sup>[12]</sup> mely

[5] Shawyun, T. (2011): From Corporate Social Responsibility (CSR) to University Social Responsibility (USR). In: Schneller, C. – Thöni, E. (eds.) (2011): *Universities and their Social Responsibilities*. Asia-Europe Foundation, Singapore. 14-17. (Elérhető: [www.asef.org](http://www.asef.org) Letöltés ideje: 2015.05.15.)

[6] Reisinger, A. (2013): *Social responsibility: the case of citizens and civil/nonprofit organisations*. Tér Gazdaság Ember, 3. 75-87.; Reisinger, A. (2015): Social responsibility and territorial development. In: Bodor, Á. – Grünhut, Z. (eds.) (2015): *Cohesion and Development Policy in Europe*. Institute for Regional Studies, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Pécs. 99-108.

[7] Vallaey, F. (é. n.): *Defining social responsibility: a matter of philosophical urgency for universities*. (Elérhető: <http://www.guninetwork.org> Letöltés ideje: 2015.04.01.)

[8] Uo.; Vallaey, F. (2014): i. m.; Shawyun, T. (2011): i. m.

[9] *Magna Charta Universitatum* (1988). Bologna, 18th of September. (elérhető: [http://www.felvi.hu/pub\\_bin/kep/felsooktatasi\\_muhely/magna\\_charta\\_magyar.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/kep/felsooktatasi_muhely/magna_charta_magyar.pdf) Letöltés ideje: 2015.05.22.)

[10] *The New Dynamics of Higher Education and Research For Societal Change and Development* (2009). World Conference on Higher Education, Paris, UNESCO.

[11] Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (1996): *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*. EASST Review, 1. 11-19.; Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000): *The dynamics of innovation: from Nation Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research Policy, 2. 109-123.

[12] Carayannis, E. G. – Barth, T. D. – Campbell, D. F. J. (2012): *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2. 1-12.; Carayannis, E. G. – Campbell, D. F. J. (2012): *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. Twenty-first-Century Democracy*. Innovation and Entrepreneurship for Development. SpringerBriefs in Business, 7. 1-63.

szerint az egyetemeknek a kormányzaton és gazdasági szereplőkön túl a társadalommal is kapcsolatot kell tartaniuk. Úgy gondoljuk, hogy a Quadruple Helix modell gyakorlatilag az egyetemek társadalmi felelősségvállalásával azonosítható, ami illeszkedik a Triple Helix további kiterjesztésének modelljébe a Quintuple Helixbe, ami a társadalom és gazdaság (természeti) környezetét is rendszerbe illeszti. A gazdasági kapcsolatok szükségességét később EU szinten is kiemelték (pl. az Európai Bizottság 2006-os közleménye,<sup>[13]</sup> szintén a Bizottság 2009-es programja<sup>[14]</sup> és az első EU szintű elemzés,<sup>[15]</sup> melyben azonosították a potenciális kapcsolati irányokat, beszámoltak az együttműködések előnyeiről, motivációiról és gátló tényezőiről: a legfőbb gátló tényezőként az akadémiai szféra a bürokráciát jelölte meg.)

## AZ EGYETEMI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS FORMÁI ÉS ELŐNYEI

A következőkben felsoroljuk, hogy véleményünk szerint milyen megnyilvánulási formákat, tevékenységeket jelenthet az USR (kiegészítve a környezet-felelősség gondolatával, amelyet tételesen nem vizsgáltunk, de közvetlenül kapcsolódik a témához) az egyetemi küldetések területét tekintve:

### 1. Oktatás

- fenntartható fejlődés és társadalmi felzárkóztatás szempontjainak beépítése az oktatott tárgyakba (európai szervezete a Copernicus Szövetség);
- környezettudatos és szociálisan érzékeny gondolkodás kialakítása az oktatás során, „társadalmilag felelős értelmiség”<sup>[16]</sup> képzése;
- fenntartható fejlődés és társadalmi felzárkóztatás témájához szorosan kapcsolódó képzések indítása, kapcsolódó szakemberek képzése;
- pedagógusképzés során a kapcsolódó szemlélet és tudás átadásának előkészítése;
- hallgatói ösztöndíjak, támogatások biztosítása az esélyegyenlőtlenséget szenvedő csoportok részére (nők, fogyatékkal élők, romák, hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetűek, LHH-kistérségből érkezők);
- speciális szakkollégiumok létrehozása;
- civil szervezetek meglátogatása kurzusok keretében;
- az esélyegyenlőségi csoportok részére hallgatótámogatási szolgáltatások (pl. mentorálás biztosítása);
- kisebbségi nyelvek és kulturális ismeretek oktatása.

[13] *Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation* (2006). European Commission, Brussels.

[14] *A new partnership for the modernisation of universities: the EU Forum for University Business Dialogue* (2009). European Commission, Brussels.

[15] *The State of European University-Business Cooperation* (2011). European Commission, Brussels.

[16] Kerekes S. (2013): i. m. 136.



## 2. Kutatás

- közös kutatási projektek civil és egyéb társadalmi szereplőkkel<sup>[17]</sup> (pl. akciókutatás a helyi közösségek és az egyetemek kapcsolatának erősítésére, melynek során a diákok akár kreditért cserébe tudnak olyan feladatokat ellátni, melyek hozzásegítik őket szociális kompetenciák megszerzéséhez);
- egyetemi oktatók, kutatók, civil és egyéb társadalmi szervezetek képviselőinek találkozási és megbeszélések konferenciákon, szakmai találkozókon;
- az egyetemi kutatók, oktatók által felmérések készítése a település, térség társadalmi helyzetéről, az eredmények beépítése a stratégiákba;
- a fenntartható fejlődés (pl. energiagazdálkodás, megújuló energiaforrások) és a társadalmi esélyegyenlőség témájához kapcsolódó kutatások támogatása (pl. gender kutatások);
- fenntartható fejlődés szempontjainak érvényesülése a kutatás folyamatában (pl. újrahasznosítás).

## 3. Harmadik misszió

- esélyegyenlőség figyelembe vétele a foglalkoztatás tekintetében;
- oktatók, kutatók és hallgatók önkéntes tevékenysége;
- oktatók, kutatók és hallgatók tisztsége civil szervezetekben;
- kapcsolattartás kulturális és sportintézményekkel;
- együttműködési megállapodások kötése;
- szakmai és gyakorlatias előadások a település lakosai számára;
- a fenntartható fejlődés eszméjének figyelembe vétele stratégiai szinten;<sup>[18]</sup>
- környezettudatos magatartás követése mind egyéni, mind szervezeti szinten a működtetés szempontjából (fenntartható campus fogalma).

Fontos kérdés, hogy milyen előnyök származnak abból, ha az egyetemek a társadalomért felelős intézményként viselkednek? Az általunk fontosnak tartott előnyök a következők:<sup>[19]</sup>

- közelebb kerül a tudomány az emberekhez,
- társadalmi problémák megismerése és a társadalmi folyamatok megértése,
- a társadalmi kapcsolatok fejlesztése,
- kutatási eredmények tudományos elismertségén túl társadalmi megbecsültség is,
- az önkéntesség és a fenntartható fejlődés eszméjének népszerűsítése,
- hallgatói és oktatói kompetenciák fejlődése,
- kapcsolati tőke kialakítása,
- növekvő bizalom és társadalmi tőke.

[17] Bodorkós B. (2010): *Társadalmi részvétel a fenntartható vidékfejlesztésben: a részvételi akciókutatás lehetőségei*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő.

[18] Kerekes (2013): i. m.

[19] Rechnitzer, J. – Reisinger, A. (2015): University – city – economy: characteristics of the „Győr model”. In: Surdej, A. – Kędzierski, M. (eds.) (2015): *Economic Challenges for higher education in Central and Eastern Europe*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Torun. 118–141.

## TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A KAPOSVÁRI EGYETEMEN

Az alfejezetben bemutatjuk a Kaposvári Egyetem tevékenységét a társadalmi felelősségvállalás tekintetében az egyetemi dokumentumok (a Kaposvári Egyetem 2009-es<sup>[20]</sup> és 2012-es intézményfejlesztési terve;<sup>[21]</sup> valamint az egyetem egy régebbi küldetésnyilatkozata<sup>[22]</sup>) és kari, szervezeti honlapok tükrében.

Az intézmény legelső hozzáférhető küldetésnyilatkozata (év nélküli, ma már nem is található meg a honlapon) nem tartalmaz valódi fogódzót a társadalmi feladatokra. Az intézményi küldetés ekkor még alapvetően az oktatás és kutatás kettős szerepvállalására hegyeződik ki, a gazdasági szerepvállalás érintőleges, a civil társadalmi szerep semmilyen formában nem jelenik meg benne. A társadalmi felelősségvállalás azonban a következő években a tevékenységek és a partnerségek számát tekintve fokozottan növekedett, ami párhuzamban áll azzal, ahogy az egyetem egyre inkább a Dél-Dunántúl felé fordult regionális szolgáltatói szerepkörrel. Az egyetem jelentkezőinek nagy része – különösen a pedagógiai és gazdaságtudományi képzések esetében – a dél-dunántúli régióból érkezik, kivéve a művészeti képzéseket, amelyek esetében jóval kiegyenlítettebb az országos eloszlás a jelentkezők tekintetében. Az intézmény korai küldetési nyilatkozata tehát alapvetően az oktatás és kutatás kettős szerepvállalására fókuszált, a gazdasági szerepvállalás érintőlegesen, a civil társadalmi szerep semmilyen formában nem jelenik meg benne.

A 2009-es (ami egyben a 2006-os intézményfejlesztési terv módosított változata) intézményfejlesztési tervben szintén kevés a kifejezetten társadalmi problémára, társadalmi szükségletekre való reagálás, az intézmény 2009-ben láthatóan még nem foglalkozott stratégiai szinten a kérdéssel, de a környezeti fenntarthatóságra vonatkozó értékszemlélet már megjelent az intézmény szerepvállalásában (a korábbi verziók nem voltak elérhetőek). Ekkor még a jogszabályok által is előírt esélyegyenlőség biztosítása és ehhez kapcsolódóan a fogyatékos ügy (pl. koordinátor, támogatások, fizikai akadálymentesítés) emelhető ki hangsúlyosabban az anyagból. A 2012-es intézményfejlesztési tervben már jóval nagyobb területet kap a társadalmi felelősségvállalás programja, és az ott nyomon követhető célok már számos korábbi gyakorlati programban is megjelentek. A terv több konkrét társadalmi szerepvállalást is említ, amelyből többek között az alábbiak kapcsolhatóak a felelősségvállaláshoz.<sup>[23]</sup>

- közmunkaprogramok kidolgozásában ingyenesen nyújtott szakértői és képzési szerep;
- ingyenes szakértői és képzési szerep a „Minden gyermek lakjon jól” szakmai program tervezésében és lebonyolításában;

[20] *Kaposvári Egyetem Intézményfejlesztési Terve* (2009). Kaposvári Egyetem, Kaposvár. (Elérhető: [www.ke.hu/index.php?mid=216&did=747](http://www.ke.hu/index.php?mid=216&did=747) Letöltés ideje: 2015.05.20.)

[21] *Kaposvári Egyetem Intézményfejlesztési Terv* (2012). Kaposvári Egyetem, Kaposvár.

[22] *Küldetésnyilatkozat* (é. n.). Kaposvári Egyetem, Kaposvár. (Elérhető: [www.ke.hu/index.php?mid=216&did=737](http://www.ke.hu/index.php?mid=216&did=737) Letöltés ideje: 2015.05.20.)

[23] *Kaposvári Egyetem Intézményfejlesztési Terv* (2012). 58.

- vállalkozási és gazdálkodási ismeretek nyújtása a térségi gazdálkodóknak;
- roma szakkollégium létrehozása és működtetése;
- pedagógiai és vidékfejlesztési szaktanácsadás a leghátrányosabb helyzetű kistérségek fejlesztési programjainak kidolgozásában.

A felsoroltakon kívül a Kaposvári Egyetem általánosságban nyilatkozik a térség civil szereplőivel való kapcsolatáról és az egyetem meghatározó szerepéről az egyes szakterületeken. Kiemeli a terv továbbá, hogy az intézmény alaptevékenységei mellett jelentős arányban jelenik meg térségi szerepvállalás, de ez elsősorban képzési feladatot jelent, illetve kapcsolódó szakmai feladatokat, a társadalmi felelősség kérdése átfogó elvként nem fogalmazódik meg. A terv azonban kiemeli két kart, a Gazdaságtudományi és a Pedagógiai Kart, amelyek a társadalmi felelősségvállalásban jelentős lépéseket tesznek.<sup>[24]</sup> Így például az egyetem két kara a Tamási és Simontornya Városkörnyéki Önkormányzatok Többcélú Kistérségi Társulásával együttműködési megállapodást kötött 2011 júniusa és 2012 júniusa közötti időtartamra (hallgatók bevonásával) az alábbi célok mentén:<sup>[25]</sup>

- a kistérségben megvalósuló fejlesztések segítése, illetve elemzése;
- tartós kapcsolat kialakítása a kistérség és az egyetem között;
- az egyetem normál tevékenységeinek a kistérség felé irányítása;
- a kistérség társadalmi hálózatokhoz való kapcsolódásának erősítése.

Ide kapcsolódik a Tamási kistérségben végzett kutatása a két karnak, amely a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által meghirdetett és a Magyar Idegenforgalmi és Területfejlesztési Közhasznú Egyesület által koordinált „A felsőoktatás és a kistérségek partnerségi programja” című program finanszírozása által valósult meg. A program mintát teremtett a társadalmi felelősségvállalás aktív formájára, jelentős hallgatói részvétellel zajlott le, ami a hallgatók társadalmi szerepfelfogását is formálta és szélesítette.<sup>[26]</sup> A program keretében a Kaposvári Egyetem az alábbi tevékenységeket látta el a Tamási kistérségben:<sup>[27]</sup>

- szociológiai felmérések az adott térségről;
- kistérségi konferencia, fórum szervezése – közösségfejlesztés területeken – a hatékony és hasznos kapcsolati hálók kiépítésének támogatására;
- szakmai segítségnyújtás kistérségi területi tervek készítéséhez;
- kistérségi jó gyakorlatok gyűjtése és kommunikációja (pl. helyi gazdaságfejlesztés országosan ismert jó példáinak – helyi termékek; helyi pénz; alternatív energiaforrások közösségi használata; szociális gazdaság; helyi mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztése – bemutatása, a tapasztalatok átadása);
- pályázati együttműködés, projektmenedzsment.

[24] Uo. 98.

[25] Uo. 99.

[26] Molnár E. – Fehér A. (2013): *Tamási leghátrányosabb helyzetű kistérség jelene és kitörési lehetőségei*. Acta Scientiarum Socialium. 38. 239–254.

[27] Sáriné Csajka E. – Csizmadiáné Czuppon V. – Németh N. (2011): *Ki tanul kitől? Tudástranszfer a Kaposvári Egyetem és a Tamási kistérség között*. Képzés és Gyakorlat, 1-2. 135–143.

Az egyetem ennek nyomán célként jelöli meg a hátrányos helyzetű, elmaradott vidéki térségekben élő tehetséges fiatalok tanulmányainak támogatását, illetve a vidéki térségek fejlesztését, a társadalmi kohézió erősítését. Ennek érdekében az egyetem kezdeményező és résztvevő szerepet is vállal felzárkóztatási programokban.<sup>[28]</sup> A társadalmi célok elérése érdekében akciótervet is tartalmaz az intézményfejlesztési terv, amelyben azt tervezik, hogy a társadalmi kohézió erősítése érdekében indított egyetemi programok száma 2016-ra 73-ról 85-re, a társadalmi kohézió erősítése érdekében indított egyetemi programokkal elért személyek száma 7080 főről 8200-ra és a képzésben részt vevő szociális szakemberek száma 129-ről 140 főre nőjön.<sup>[29]</sup>

Mindemellett az egyedi tevékenységeknek számos egyéb formáját nyújtja az egyetem. A hallgatói önkormányzat partneri viszonyban van a Somogy Megyei Önkéntes Centrummal, amelyen keresztül a hallgatók önkéntes tevékenységeket is elláthatnak, amelyben többek között a pedagógiai képzések hallgatói szoktak intenzíven részt venni. Ezenkívül az egyetem részt vett a szakminisztérium által kidolgozott mentorprogramban, amelyben a hátrányos helyzetűnek minősülő jelentkezők számára (tartós nevelésbe vett, állami gondozott volt, rendszeres gyermekvédelmi támogatásban, illetve kiegészítő családi pótlékban részesült) biztosították a felsőoktatásban való továbbtanulás lehetőségét. Külön jelentősége van a már említett és az egyetem által 2012-ben indított roma szakkollégiumnak is, amelynek keretében a roma felsőoktatási hallgatók tehetséggondozása zajlik integráltan nem roma hallgatókkal.

A Pedagógiai Kar szerepvállalásának egyik formája a 2010. februárban indított komplex program a halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek tehetségnvelésének támogatására, melynek személyi és anyagi feltételeit teljes mértékben a Kaposvári Egyetem biztosította éveken keresztül. A képzési kínálatot tekintve különösen nagy jelentősége van a gyógypedagógiai és a különböző terápiás képzéseknek, a romológiai specializációnak, ami a gyógypedagógus alapszak mellett hat féléven keresztül folytatható. Ezen kívül meg kell említeni a két gyakorlóintézmények esélyegyenlőségi tevékenységeit is, melyek többek között TÁMOP pályázatok keretében zajlanak. Fontos még az egyetemi Lovasakadémia tevékenysége, ahol több tucat sérült, fogyatékkal élő gyermek képességfejlesztését látják el lovas és kutyás terápiás foglalkozások keretében, és ennek kapcsán sikeres együttműködések alakultak ki a Kaposváron és Somogy megyében működő fejlesztő módszertani központokkal és alapítványokkal. Az egyetem egyéb konkrét civil és nonprofit kapcsolatairól kevés a rendelkezésre álló adat, ezek elsősorban az egyes kari és tanszéki tevékenységhez kötődnek.

Bár számos társadalmi felelősségvállalásra utaló tevékenységet végez az egyetem, egységes stratégiáról mégsem beszélhetünk. Bár kétségtelen az intézményfejlesztési tervben már koncepció formájában jelenik meg a társadalmi

[28] Uo. 123

[29] Uo. 192.

felelősségvállalás, még mindig mellékesnek minősíthető a fontossága a kormányzati és gazdasági kapcsolatok mellett, a gyakorlati programok stratégiai keretbe foglalása megkezdődött, azonban ennek intézményesülése csak részben látható.

## TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A MISKOLCI EGYETEMEN

A fejezet a Miskolci Egyetem társadalmi felelősségvállalásáról ad információkat az egyetemi dokumentumok (2007-es<sup>[30]</sup> és 2012-es<sup>[31]</sup> intézményfejlesztési terv, minőségügyi kézikönyv,<sup>[32]</sup> minőségpolitika,<sup>[33]</sup> küldetési nyilatkozat<sup>[34]</sup>) és kari, szervezeti honlapok alapján.

A Miskolci Egyetem küldetésnyilatkozatában megjelenik a magyar társadalom fejlődéséhez való hozzájárulás, illetve szerepel benne utalás az élethosszig tartó oktatás gondolatára és az egyetem társadalmi és gazdasági kapcsolataira, azonban kizárólag a gazdasági és kormányzati, önkormányzati szereplők tűnnek fel. A társadalmi kapcsolatokra való hivatkozás mellett a környezeti szempontok figyelembe vétele sem jelenik meg, a térségi felelősségvállalás az Észak-Magyarország régió esetében viszont igen. Ennél lényegesen több kapcsolódást mutat a minőségpolitika, amelyben szerepel egyrészt, hogy az egyetem vezetésének célja az Észak-Magyarország régió olyan szellemi központjává válni, amelyet a társadalmi felelősség értékrendjei jellemeznek, másrészt, hogy a vezetőség ösztönzi munkatársait a közösségi érdekek érvényesülésének elősegítésében környezeti, társadalmi, szociális érzékenységgel.

Mindkét megfogalmazás arra enged következtetni, hogy az egyetem tudatosan vállal fel társadalmi feladatokat és célokat. A minőségügyi dokumentumok, elsősorban a Minőségügyi kézikönyv áttekintése még jobban megvilágítja az egyetem társadalmi viszonyulását. Az egyetem az EFQM alapú önértékelési modellt alkalmazza, amelyben a társadalmi partnerek, szervezetek véleménye és annak visszacsatolása is jelentős szerepet kap az egyetem tevékenységei kapcsán. Ez önmagában már megmutatja az egyetem stratégiai viszonyulását a társadalmi partnerek irányában, és jobban megmutatja, hogy a társadalmi hatások vizsgálata milyen szerepet kap az egyetemi feladatok alakításában. Az egyetemi tevékenységek, eredmények kapcsán

[30] *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv 2007-2010* (2006). Miskolci Egyetem, Miskolc. (Elérhető: [http://www.uni-miskolc.hu/uni/vezetoi\\_doc/](http://www.uni-miskolc.hu/uni/vezetoi_doc/) Letöltés ideje: 2015.05.20.)

[31] *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv*. Stratégiai célok, célrendszer, mutatószámok, akciók. (2012). Miskolci Egyetem, Miskolc.; *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv. Helyzetértékelés* (2012). Miskolci Egyetem, Miskolc.

[32] *Miskolci Egyetem Minőségi Kézikönyve* (2013). Miskolci Egyetem, Miskolc. (Elérhető: <http://www.uni-miskolc.hu/minosegugyi-kezikonyv> Letöltés ideje: 2015.05.20.)

[33] *Minőségpolitika* (2013). Miskolci Egyetem, Miskolc. (Elérhető: <http://www.uni-miskolc.hu/minosegpolitika> Letöltés ideje: 2015.05.20.)

[34] *A Miskolci Egyetem Küldetésnyilatkozata* (2013). Miskolci Egyetem, Miskolc. (Elérhető: <http://www.uni-miskolc.hu/kuldetesnyilatkozat> Letöltés ideje: 2015.05.20.)

vizsgálati szempont a társadalmi hatás az önértékelés során ebben a modellben. A Miskolci Egyetem társadalmi feladatai már a 2007–2010-es intézményfejlesztési tervben is megjelentek, nem függetlenül attól, hogy a területfejlesztésben a később kudarcba fulladt Pólus Program kapcsán az egyetem aktív tervezői szerepet játszott. Ebben a tervben azonban elsősorban elvi állásfoglalások és tervek szerepelnek, konkrét akciók és célok kisebb mértékben jelennek meg (néhány példa azért akad, pl. a társadalmi érzékenyítő képzések bevezetése az egészségügyi karon). Az egyetem társadalmi felelősségének horizontján az esélyegyenlőség és a társadalmi felzárkóztatás program állt ekkor, a civil kapcsolatok kiemelése még sokadlagos szempontnak látszott. Az egyetem esélyegyenlőségi tervvel és (máshol nem megfigyelt) előnyben részesítési szabályzattal rendelkezett már ekkor is.

A 2012-es intézményfejlesztési terv ezt a képet jelentősen kiegészítette, de továbbra is a társadalmi felzárkóztatás program hatja át az egyetem társadalmi küldetését. A terv összesen öt mutatót társított ehhez a kiemelt célhoz:<sup>[35]</sup>

- társadalmi felzárkóztatást támogató, az Egyetem által kezdeményezett projektek, programok száma;
- társadalmi felzárkóztatást támogató, egyetemi programokon közreműködő partnerek száma;
- társadalmi felzárkóztatással kapcsolatos szakmai ismeretet közvetítő képzésekben részt vevő hallgatói létszám;
- abszolutóriumot szerzett hallgatók között a hátrányos helyzetű hallgatók aránya;
- hátrányos helyzetű hallgatók elégedettsége az Egyetem esélyegyenlőségi tervének végrehajtásával.

Ezen kívül három akciót is megnevezett a terv:

- felsőoktatáshoz történő hozzáférés esélyeinek növelése (pl. Miskolci Hallgatói Mentorprogram);
- képzési portfólió fejlesztése a társadalmi felzárkóztatást segítő képzésekkel (társadalomtudományi képzések elsősorban, de más területeken is érzékenyítő modulok);
- társadalmi felzárkóztatást segítő programok kialakítása és menedzsmentje.

A társadalmi felzárkóztatás mellett az egyetem a kulturális tevékenységének bővítéseként két területet is megnevez, ahol a civil kapcsolatokat szeretné erősíteni:<sup>[36]</sup>

- tudományos, kulturális program- és szolgáltatáskínálat bővítése a helyi lakosság részére;
- az elért kutatási és tudományos eredmények rendszeres, közérthető kommunikálása kulturális-művelődési célokkal.

A két tevékenységcsoporthoz két indikátor is kapcsolódik, azok értelmezése

[35] *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv. Stratégiai célok, célrendszer, mutatószámok, akciók* (2012). 31.

[36] Uo. 30.

azonban nem egyértelmű, de a terv konkrét akciókat is megemlít (Rendezvények Háza program működtetése, Bűnmegelőzési Szabadegyetem, Szépkorúak Akadémiája, Szakmai és Civil Műhelyek program).<sup>[37]</sup>

Nincs lehetőségünk minden kar és minden tevékenység bemutatására, ezért csak néhány kiemelten jelentős kezdeményezést ismertetünk. Ebből a szempontból kiemelkedő jelentőségű a bölcsészettudományi kar különböző intézeteinek részvétele a társadalmi felzárkózást segítő projektekben, illetve vezető szerepe a Miskolci Kulturális Klaszterben, valamint civil kapcsolatainak kiterjedtsége.<sup>[38]</sup> A Bölcsészettudományi Kar megfogalmazott feladata a képzésben és a kutatásban (egyaránt) a társadalmi felzárkózás elősegítése, ezáltal a társadalmi konfliktusok megelőzésének, illetve kialakulásuk esetén a kezelésének támogatása.<sup>[39]</sup> Ennek kapcsán érdemes néhány kezdeményezésüket megemlíteni. A Szociológiai és a Kulturális és Vizuális Antropológiai Intézetben készült 2011-ben az Európai Unió Romastratégiája. A Magyar Nyelv- és Irodalomtudományi Intézetben a migráns gyermekek beilleszkedését segítő általános iskolai tankönyvcsalád készült, amely 2011-ben Európai Nyelvi Díjat kapott. A Tanárképző Intézet a hátrányos helyzet kezelését szolgáló Stanford Modellt adaptálja (KIP), amely a hejőkeresztúri iskolában elért eredményei kapcsán vált országosan ismertté. A Hátrány és Iskola Szakmai Műhely (HISZEM), illetve a Romakutató Központ szintén a társadalmi felzárkóztatás jegyében működik.

Az intézmény szintjén említeni kell a TÁMOP 4.1.1.C pályázati kiírás keretében megvalósuló projekt egyik részfeladatát (Társadalmi innovációk a felzárkóztatás szolgálatában), amelynek célja a három régióbéli felsőoktatási intézmény (Eszterházy Károly Főiskola és Károly Róbert Főiskola) együttműködésén keresztül a régió társadalmi innovációs potenciál növelése a társadalmi és területi hátrányok csökkentése érdekében. Ennek legfőbb eszköze egy Felzárkóztatási Klaszter létrehozatala, amelyben a térségben érintett különböző társadalmi, oktatási, kutatási, állami és önkormányzati és gazdasági szereplők összefogásával teremtenék meg a társadalmi fejlődés lehetőségeit. A projekt egyéb tevékenységei is azt célozzák, hogy a három intézmény a régió felzárkóztatásának motorjaként tudjon működni köszönhetően az együttműködésnek. A projekt már lezárt, de valós eredményei csak hosszú távú együttműködések tekintetében lesznek láthatóvá, egy olyan regionális felsőoktatási együttműködési modell kiépítése formájában, amelyben hangsúlyos szerepet tölt be a társadalmi-gazdasági szerepvállalás.

Ezen a jelentős vállalkozáson kívül számos más tevékenységet is ellát az egyetem a felelősségvállalás területén. Az egyetem maga is több alapítványt hozott létre egyes képzések területei kapcsán (pl. közgazdász képzés), de város és a kistérség civil szervezeteivel is élénk a kapcsolata. Hasonló kistérségi programok a Miskolci Egyetemen is zajlottak (például a Szikszói kistérségben), mint amelyek

[37] Uo. 103.

[38] *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv. Helyzetértékelés* (2012). 58.

[39] Uo. 96.

a Kaposvári Egyetemen is megvalósultak. Végezetül mindenképpen említeni kell a Miskolci Egyetem intenzív kapcsolatát a helyi egyházakkal, a hallgatók jelentős öntevékeny szervezeteit, illetve a Miskolci Egyetemen szoros kapcsolatban lévő Miskolci Görögkatolikus Cigány Szakkollégiumot. Az önkéntesség kapcsán a közelmúlt legjelentősebb vállalása a Társadalom Igazságosság Felelősségvállalás program, amely a Miskolci Egyetem Tanárképző Intézete és a Csatárlánc önkéntes csoport (amely szintén az egyetemhez kötődik) közös kezdeményezése. A program célja, hogy a felsőoktatásban tanuló hallgatók önkéntes tevékenységet vállaljanak, amelyről az EU Youthpass igazolásához hasonló elismervényt kapnak.

Az egyetem tudatos stratégiát folytat a társadalmi felzárkóztatás területén és a regionális szerepvállalása a civil kapcsolatok tekintetében is meghatározó, ugyanakkor a kettő egységes stratégiát a dokumentumok alapján nem alkot. Az intézmény küldetését és tevékenységeit nagymértékben meghatározza a társadalmi felelősségvállalás gondolata, de mint intézményi stratégia csak egyes területeken átütő, ugyanakkor ezeken a területeken lévő aktivitás (pl. felzárkóztatás) az egyetem egész szerepvállalását intenzívvé teszik. Az intézményi stratégia egyértelműen a regionális szerepvállalás fontosságát emeli ki, és ide kapcsolódik a társadalmi felzárkóztatás programja is, de az intézmény alulról szerveződő és kifejezetten civil jellegű, azaz nem feltétlenül társadalmi felzárkóztatást érintő kezdeményezései így kevésbé láthatóak.

## TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEMEN

Az alfejezet a Széchenyi István Egyetem szerepvállalására koncentrál az egyetem stratégiai dokumentumai (egy korábbi<sup>[40]</sup> és a legutóbbi intézményfejlesztési terv<sup>[41]</sup>) tükrében. Az egyetem esetében a társadalmi felzárkóztatás programja egyik intézményi dokumentumban sem jelenik meg határozottan. Az egyetem egyértelmű küldetése, hogy a régióban (az egyetem szűkebb pátriájában, Győrben és térségében) több területen (pl. kultúra, sport és tudomány) meghatározó alakítója legyen a társadalmi folyamatoknak, és a társadalmi felelősségvállalási programjának középpontjában is ez áll.<sup>[42]</sup> Bár a hátrányos helyzetűek támogatását az intézmény is fontosnak tartja, ennek nincs keretprogramja, a szociális képzéseken belül jut érvényre.

A városi és térségi tevékenységekben végzett aktivitás számos lakossági programban jelentkezik (pl. Nyugdíjas Egyetem, ismeretterjesztő programok), amelyekben a Nyugat-Magyarországi Egyetem győri tanítóképző kara is részt vesz.<sup>[43]</sup>

[40] *Intézményfejlesztési Terv 2007–2011* (2007). Széchenyi István Egyetem, Győr.

[41] *Intézményfejlesztési Terv (2012–2016). I. kötet. Helyzetelemzés* (2012). Széchenyi István Egyetem, Győr.; *Intézményfejlesztési Terv (2012–2016). II. kötet. Stratégia és kiválóság* (2012). Széchenyi István Egyetem, Győr.

[42] *Intézményfejlesztési Terv 2007–2011* (2007). 4.

[43] Uo. 87.



A korábbi intézményfejlesztési tervben megfogalmazott társadalmi szerepvállalás négy célkitűzése közül közvetlen formában egy sem kapcsolódik az általunk meghatározott felelősségvállalási célokhoz, egyes szegmenseik azonban megfelelhetnek nekik, ennek részleteit azonban nem tartalmazza a terv. A terv az egyetem térségi kapcsolatainak építése<sup>[44]</sup> mellett (Győri Járműipari Körzet), szellemi és kulturális központi funkciók erősítése, a határon túli magyar kapcsolatok ápolása és tudománynpszerűsítési feladatokat határoz meg.<sup>[45]</sup>

Ezen célokban lévő szerepvállalást lényegében megismétli a 2012-es intézményfejlesztési tervben lévő küldetési nyilatkozat is.<sup>[46]</sup> A társadalmi szerepvállalás céljai itt valamelyest kiegészültek, de továbbra is korlátozott maradt a társadalmi felelősségvállalás köre, és elsősorban kulturális, sport és tudománynpszerűsítő területeken érvényesül. Az egyetem tudatosan megfogalmazza stratégiájában, hogy az intézmény tevékenységeinek területét kiterjeszti a harmadik küldetésre, és azon belül is a társadalmi felelősségvállalásra, de ennek részleteit a terv nem tartalmazza, és ahogy a korábbiakban említettük, ez csak szűkebb területeken és egyfajta szerepkörben érvényesül.<sup>[47]</sup> A gyakorlati programokra vonatkozó információk is kifejezetten ezekre a területekre vonatkoznak.

A következőkben táblázatos formában (1. táblázat) mutatjuk be, hogy az egyetem milyen módon kapcsolódik a társadalmi szereplőkhöz az alábbi relációkban: egyének közötti, egyének és intézmények közötti, valamint intézmények közötti kapcsolatok esetében.<sup>[48]</sup> Az egyetemen a társadalmi felelősségvállalás egyik meghatározó szereplője az Universitas Alapítvány, melyet 1990-ben alapítottak. „Az Universitas-Győr Alapítvány oktatói ösztöndíj programja elsősorban a fiatal oktatókat és a kiemelkedően tehetséges, kiváló tanulmányi előmenetelű hallgatók doktori képzését segíti. A programnak nagy szerepe volt abban, hogy a tudományos minősítéssel rendelkező oktatók száma megtízszereződött az elmúlt 18 évben. Összesen 190 oktató kapott eddig anyagi támogatást. A professzori ösztöndíjat, majd ezt lezárva a Hegedűs Gyula ösztöndíjat a Kuratórium az egyetem megalakulását követően azért alapította, hogy tehetséges, fiatal oktatók támogatásával segítséget nyújtson a jövő győri professzori karának megteremtéséhez. A hallgatói ösztöndíj program keretében az elmúlt tíz évben több mint 350 kiemelkedően tanuló hallgató számára biztosított pályázati úton elnyerhető ösztöndíjat. Az alapítvány 2000. év óta szervezi és menedzseli az ugyancsak pályázat

[44] Itt szeretnénk megjegyezni, hogy a Triple Helix modell, vagyis az egyetem-gazdaság-város relációjának működése Győrben egyfajta modellként szolgálhat más városok és felsőoktatási intézmények számára. Reznitzer, J. – Reisinger, A. (2015): i. m.; Reznitzer, J. – Kecskés, P. (2015): The „Model of Győr”: Triple Helix interactions and their impact on economic development. In: Dameri, R. P. – Beltrametti, L. (eds.): *Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. University of Genova, Genova. 787-795.

[45] Uo. 90-91.

[46] *Intézményfejlesztési Terv (2012-2016). II. kötet. Stratégia és kiválóság* (2012). Széchenyi István Egyetem. 84.

[47] Uo. 11.

[48] Reznitzer, J. – Reisinger, A. (2015): i. m.

alapján tanulmányi félévente elnyerhető 10-10 Waberer's Holding ösztöndíjat, valamint a Szemerey ösztöndíjat, továbbá a Pannon-Work ösztöndíjat. Az Alapítvány a korábbi években számos, az oktatást támogató program, létesítmény megvalósításában is részt vállalt (sportcsarnok, korszerű előadóterem építés, informatikai fejlesztések).”<sup>[49]</sup> Az alapítvány 1994-ben megalapította az UNIVERSITAS-Győr Nonprofit Kft. jogelődjét, mely ma 4 üzletágban végzi tevékenységét: többek között felnőttoktatással, kiadványok publikálásával, kutatók támogatásával foglalkozik.<sup>[50]</sup>

Ki kell még emelni az egyetemen folyó társadalmi felelősségvállalással is foglalkozó kurzusokat (Társadalmi felelősségvállalás, Közösségi tervezés és technikái, Nonprofit gazdaságtan, Önkéntes segítő gyakorlat), melyek mindegyike hozzájárul ahhoz, hogy a hallgatók megismerhessék a felelősségvállalás koncepcióját és akár terepszemle, akár külső előadók prezentálása kapcsán saját tapasztalatokra is szert tegyenek. A kurzusok célja, hogy olyan generáció kerüljön ki az egyetemről (a tárgyak több szakon és karon is elérhetők), akik aktív állampolgárként nyitottak a társadalmi problémák felé és megértik a felelősségvállalás fontosságát.

Az egyetem kiemelkedő figyelmet fordít arra, hogy az épületei és az azok közötti terek akadálymentesek legyenek (az intézmény közel 100%-ban akadálymentes, ez nem gyakori a felsőoktatási intézmények körében), így mozgásukban, látásukban, hallásukban korlátozott hallgatók és vendégek is használni tudják őket. A „Camelot” Mozgássérült Fiatalok Győri Egyesülete rendszeresen végez felmérést a győri akadálymentesség helyzetéről, melybe bevonják az egyetem hallgatóit is, így testközelből élhetik át a fiatalok, hogy milyen az önkéntes munka a gyakorlatban, ráadásul még közcélokat is szolgálnak vele.

1. táblázat: A Széchenyi István Egyetem társadalmi kapcsolatai a társadalmi felelősségvállalás tükrében

<b>Egyének között</b>	Ad hoc megbeszélések
	A két fél találkozása és megbeszélések konferenciákon, szakmai találkozók
	Közös publikációk
	Oktatók, kutatók önkéntes tevékenysége
	Oktatók, kutatók tisztsége civil szervezetekben

[49] <http://universitas.sze.hu/kezdolap> Letöltés ideje: 2015. november 20.

[50] <http://www.univgyor.hu/>

<b>Egyének és intézmények (civil szervezetek) között</b>	Hallgatókkal civil szervezetek látogatása
	Hallgatókkal önkéntes munka végzése civil szervezet számára
	Közös publikációk
	Közös PhD kurzusok
	Szakedolgozatok, diplomamunkák bírálata
	Államvizsga/TDK bizottságokban való részvétel
	Közös kutatási projektek
	Rászoruló és tehetséges hallgatók támogatása, pl. ösztöndíjak formájában
	Kurzusok indítása a témában
	Előadások a város lakosai számára, pl. Nyugdíjas Egyetem, Oktatói est
<b>Társadalom, intézmények (civil szervezetek) közötti</b>	Kulturális és sportintézményekkel való kapcsolattartás
	Rendszeres felmérés a város gazdasági, társadalmi helyzetéről
	Közös kutatási projektek
	Akadálymentes környezet kialakítása

Forrás: Rechnitzer, J. – Reisinger, A. (2015): i. m. alapján saját szerkesztés.

Meg kell állapítani, hogy bár az 1. táblázatban megjelenik a civil szervezetekkel való kapcsolat is, de ezek a kapcsolatok még nem kiforrottak, inkább az egyénre és kevésbé az intézményre fókuszálnak.<sup>[51]</sup> Vannak már pozitív kezdeményezések, azonban szükséges lenne ezeket mélyebben integrálni az egyetem életébe. Így közelebb lehet hozni egymáshoz a tudományt és az embereket.

## ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunk célja az volt, hogy megvizsgáljuk, az egyetemi felelősségvállalásnak milyen alapjai vannak a jelenlegi magyar felsőoktatásban, amely hozzájárulhat az egyetemek és régiójuk versenyképességének erősödéséhez. A kezdeti hipotézisünk az volt, hogy az egyetemi társadalmi felelősségvállalás komplex intézményi vezérlőelvként nem található meg a magyar felsőoktatási intézmények stratégiáiban, de egyes elemei már megjelenhettek. A vizsgálat során áttekintettük az intézmények stratégiai és minőségpolitikai dokumentumait, majd megvizsgáltuk az egyetemi karok és szervezeti egységek honlapjait.

[51] Rechnitzer, J. – Reisinger, A. (2015): i. m.

A miskolci intézmény méretei, karainak, doktori iskoláinak, képzési műhelyeinek száma és regionális kapcsolatrendszere kiterjedtebb, ugyanakkor az intézményi dokumentumok, a kutatási projektek is tudatosabb magatartásról tanúskodnak a régió társadalmi életében való feladatok felvállalásáról. Ezzel lényegében a Miskolci Egyetem esetében intenzívebb társadalmi szerepvállalással találkozunk, mint ahogy előzetesen feltételeztük. A tevékenységek szerteágazóak és az egyetem vezetése által is tudatosan bátorított és szorgalmazott, sőt az egyetem intézményi stratégiájának is a részét képezi az USR. Emellett azonban figyelemre méltó, hogy a társadalmi felzárkóztatás témája meghatározza ezt a diskurzust, kevesebb teret engedve a civil élet más területeinek szervezésére. A Kaposvári Egyetem esetében ezzel szemben a tudatosság csak az utóbbi években értelmezhető egyetemi szinten, a társadalmi felelősségvállalásnak korábban az intézményi stratégiában nem volt szerepe, de az egyetem megyei és regionális szerepkörének bővülésével egyre több kapcsolódó tevékenység jelenik meg, elsősorban ebben az irányban elkötelezett szervezeti egységeknek köszönhetően. A Széchenyi István Egyetem sajátos regionális szerepköréhez kapcsolódóan lát el társadalmi feladatokat, elsősorban szervezői funkcióban, azonban a társadalmi felelősségvállalás szociális aspektusa erősen hiányzik az intézményi szintű stratégiából. Ennek ellenére számos olyan tevékenységet azonosítani tudunk, mely közvetlenül vagy közvetve kapcsolódik a társadalmi felelősségvállalás területéhez.

Összességében mindhárom egyetem esetében elmondható, hogy a társadalmi felelősségvállalás intézményi stratégiaként még csak részben jelent meg, de a regionális szerepvállaláshoz kapcsolódó feladatok bővülésével a társadalmi felelősségvállalás szegmensei – különösen a Miskolci Egyetem esetében – egyre erőteljesebben körvonalazódnak.

## IRODALOM

- Bodorkós B. (2010): *Társadalmi részvétel a fenntartható vidékfejlesztésben: a részvételi akciókutatás lehetőségei*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Carayannis, E. G. – Barth, T. D. – Campbell, D. F. J. (2012): *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2. 1–12.
- Carayannis, E. G. – Campbell, D. F. J. (2012): *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. Twenty-first-Century Democracy, Innovation and Entrepreneurship for Development*. *SpringerBriefs in Business*, 7. 1–63.
- *Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation* (2006). European Commission, Brussels.
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (1996): *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*. *EASST Review*, 1. 11–19.
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000): *The dynamics of innovation: from Nation Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations*. *Research Policy*, 2. 109–123.

- *Intézményfejlesztési Terv 2007-2011* (2007). Széchenyi István Egyetem, Győr.
- *Intézményfejlesztési Terv (2012-2016). I. kötet. Helyzetelemzés* (2012). Széchenyi István Egyetem, Győr.
- *Intézményfejlesztési Terv (2012-2016). II. kötet. Stratégia és kiválóság* (2012). Széchenyi István Egyetem, Győr.
- *Kaposvári Egyetem Intézményfejlesztési Terve* (2009). Kaposvári Egyetem, Kaposvár. Elérhető: [www.ke.hu/index.php?mid=216&did=747](http://www.ke.hu/index.php?mid=216&did=747) Letöltés ideje: 2015.05.20.
- *Kaposvári Egyetem Intézményfejlesztési Terv* (2012). Kaposvári Egyetem, Kaposvár. Elérhető: [www.ke.hu/index.php?mid=216&did=747](http://www.ke.hu/index.php?mid=216&did=747) Letöltés ideje: 2015.05.20.
- Kerekes S. (2013): Az egyetemek társadalmi felelősségvállalása, feladatok és lehetőségek. In: Hrubos I. – Luda Sz. – Török I. (szerk.): *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban 3. Felsőoktatási Gazdasági Szakemberek Egyesülete*, Budapest. 126–144.
- *Küldetésnyilatkozat* (é. n.). Kaposvári Egyetem, Kaposvár. Elérhető: [www.ke.hu/index.php?mid=216&did=737](http://www.ke.hu/index.php?mid=216&did=737) Letöltés ideje: 2015.05.20.
- *Magna Charta Universitatum* (1988). Bologna, 18th of September. Elérhető: [http://www.felvi.hu/pub\\_bin/kep/felsooktatasi/muhely/magna\\_charta\\_magyar.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/kep/felsooktatasi/muhely/magna_charta_magyar.pdf) Letöltés ideje: 2015.05.22
- *Minőségpolitika* (2013). Miskolci Egyetem, Miskolc. Elérhető: <http://www.uni-miskolc.hu/minosegpolitika> Letöltés ideje: 2015.05.20.
- *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv 2007-2010* (2006). Miskolci Egyetem, Miskolc. Elérhető: [http://www.uni-miskolc.hu/uni/vezetoi\\_doc/](http://www.uni-miskolc.hu/uni/vezetoi_doc/) Letöltés ideje: 2015.05.20.
- *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv. Stratégiai célok, célrendszer, mutatószámok, akció.* (2012). Miskolci Egyetem, Miskolc.
- *Miskolci Egyetem Intézményfejlesztési Terv. Helyzetértékelés* (2012). Miskolci Egyetem, Miskolc.
- *Miskolci Egyetem Küldetésnyilatkozata* (2013). Miskolci Egyetem. Miskolc. Elérhető: <http://www.uni-miskolc.hu/kuldetesnyilatkozat> Letöltés ideje: 2015.05.20.
- *Miskolci Egyetem Minőségi Kézikönyve* (2013). Miskolci Egyetem, Miskolc. Elérhető: <http://www.uni-miskolc.hu/minosegugyi-kezikonyv> Letöltés ideje: 2015.05.20.
- Molnár E. – Fehér A. (2013): *Tamási leghátrányosabb helyzetű kistérség jelene és kitörési lehetőségei*. *Acta Scientiarum Socialium*, 38. 239–254.
- *The New Dynamics of Higher Education and Research For Societal Change and Development* (2009). World Conference on Higher Education, Paris, UNESCO.
- *A new partnership for the modernisation of universities: the EU Forum for University Business Dialogue* (2009). European Commission, Brussels.
- Rechnitzer, J. – Kecskes, P. (2015): The „Model of Győr”: Triple Helix interactions and their impact on economic development. In: Dameri, R. P. – Beltrametti, L. (eds.): *Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. University of Genova, Genova. 787–795.
- Rechnitzer, J. – Reisinger, A. (2015): University city economy: characteristics of the „Győr model”. In: Surdej, A. – Kędzierski, M. (eds.) (2015): *Economic Challenges for higher education in Central and Eastern Europe*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń. 118–141.
- Reisinger, A. (2013): *Social responsibility: the case of citizens and civil/nonprofit organisations*. *Tér Gazdaság Ember*, 3. 75–87.

- Reisinger A. (2015): Social responsibility and territorial development. In: Bodor, Á. – Grünhut, Z. (eds.): *Cohesion and Development Policy in Europe*. Institute for Regional Studies, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Pécs. 99–108.
- Sáriné Csajka E. – Csizmadiáné Czuppon V. – Németh N. (2011): *Ki tanul kitől? Tudás-transzfer a Kaposvári egyetem és a Tamási kistérség között*. Képzés és Gyakorlat, 1-2. 135–143.
- Shawyun, T. (2011): From Corporate Social Responsibility (CSR) to Univesrity Social Responsibility (USR). In: Schneller, C. – Thöni, E. (eds.) (2011): *Universities and their Social Responsibilities*. Asia-Europe Foundation, Singapore. 14–17. Elérhető: [www.asef.org](http://www.asef.org) Letöltés ideje: 2015.05.20.
- *The State of European Univesrity-Business Cooperation* (2011). European Commission, Brussels.
- Vallaey, F. (2014): *University Social Responsibility: a mature and responsible definition*. Higher Education in the World 3. Palgrave Macmillan. 88–96.
- Vallaey, F. (é. n.): *Defining social responsibility: a matter of philosophical urgency for universities*. Elérhető: <http://www.guninetwork.org> Letöltés ideje: 2015.04.01.
- *World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action* (1998). World Conference on Higher Education, Paris, UNESCO.

#### ENGLISH ABSTRACT

With the transformation of traditional university the two earlier roles of the universities (education and research) has been expanded to the 'third mission', which includes essentially all the non-academic and not only the economic activities. Although university social responsibility (USR) is not rooted deep in the strategies of Hungarian universities, some policies are reflected in the activities of the universities, We examine these activities at three universities, University of Kaposvár, University of Miskolc and Széchenyi István University where USR is presumably not a complex institutional strategy but it becomes more and more important regarding the expanding roles of the universities. We have reviewed the institution's mission statements, the documents of quality insurance and strategy, web sides and tried with analysis of these and overview of practical cases to determine the forms and the methods of local social responsibility at the given higher education institutions. The results show different rate of USR at each HEI, but these rates are more intense than it was expected.

*Minerva baglya csak a beálló alkonnyal kezdi meg röptét.*  
(G. W. F. Hegel)

## A TARTALOMBÓL

- ◆ *Tompos Anikó - Ablonczyné Mihályka Livia* a tárgyalási technikák világát elemzik; a szakirodalom osztályozásán túl az empirikus vizsgálatok és a korábbi kutatások eredményei is szintetizálódnak tanulmányukban.
- ◆ *Szretykó György* arra vállalkozott, hogy a tekintély- és teljesítményorientált felsőoktatási intézményeket 15 emberi erőforrás menedzsment szempont alapján értékelje.
- ◆ *Takács Andrea* a kis- és közepes vállalkozások, a szolgáltató ipar, a közszolgálati szervezetek működését vizsgálta egy általános változásmenedzsment modell keretei között; a tanulságok levonását empirikus kutatások is segítették.
- ◆ *Kucséber László Zoltán* markáns célt tűzött maga elé, amikor a felvásárlásban résztvevő vállalatok hozamnyereségét analizálta hagyományosan és pénzügyi szoftver segítségével.
- ◆ *Kecskés Petra - Kovács Előd Péter* a Győri Nemzetközi Ipari Parkra összpontosítva arra voltak kíváncsiak, hogy a lakosság hogyan ítéli meg az ipari parkokat, s azok reputációját.
- ◆ *Siska Miklós - Szabó Tamás* a vidéki Magyarország helyközi utazási szokásait térképezte fel, keresve a közlekedési mód preferenciáinak okait.
- ◆ *Dömötör Zsanett - Farkas Alexandra - Buruzs Adrienn - Torma András* a hatékony regionális hulladékgyűjtési rendszerek átfogó értékelését adják.
- ◆ *Reisinger Adrienn - Dános Zsolt* három magyar egyetem (a kaposvári, a miskolci és a győri) társadalmi felelősségvállalásának állapotát írták le.

