

TÉR GAZDASÁG EMBER

- ♦ KAROLINY MÁRTONNÉ - POÓR JÓZSEF - KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA - BALOGH GÁBOR - BORGULYA ISTVÁNNÉ - CSAPÓ ILDIKÓ - GÁBRIELNÉ TÓZSÉR GYÖRGYI - ILLÉS B. CSABA - NEMESKERI ZSOLT - SIPOS NORBERT - SZEINER ZSUZSA - TÓTH KATALIN - UGRÓSDY GYÖRGY - VINOGRADOV SZERGEJ | A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 1. rész
- ♦ LUKÁCS RENÁTA - CSOMÓS GYÖRGY | Az okosváros-komponensek megjelenésének vizsgálata a magyar városok 2014-2020-as településfejlesztési stratégiáiban
- ♦ IVANCSÓNÉ HORVÁTH ZSUZSANNA - KŐMÍVES CSABA | A közétkeztetésben részt vevő általános és középiskolás diákok táplálkozási vizsgálata Győr és Mosonmagyaróvár agglomerációjában
- ♦ JUHÁSZ KRISZTINA | Az SSC szektor és területi kérdései Magyarországon
- ♦ NAGY ERZSÉBET GYÖRGYI | A cselekvőképességükben korlátozott személyek támogatása bizalmi vagyonekezeléssel
- ♦ MORVAY SZABOLCS | Fekete Dávid-Rechnitzer János: Együtt nagyok - Város és vállalat 25 éve
Vállalati interjú az ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft. alkalmazottjával

TÉR – GAZDASÁG – EMBER

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



Győr, 2020

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

Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.

A decemberi szám angol nyelven.

2020. VIII. évfolyam 1. szám

Szerkesztőség

9026 Győr, Egyetem tér 1.

Főszerkesztő: Reisinger Adrienn

Főszerkesztő helyettes: Dernóczy-Polyák Adrienn

Szerkesztőségi titkár: Póczik Nóra

E-mail | tge.szerkesztoseg@gmail.com

A folyóiratban közlésre szánt tanulmányokat a fenti címre kérjük küldeni.
Kérjük a tanulmány beküldése előtt nézzék át a folyóirat honlapján (<https://tge.sze.hu>)
található formai és tartalmi követelményeket: <https://tge.sze.hu/szerzoknek>

Szerkesztőbizottság

Elnök: RECHNITZER JÁNOS

Tagok:

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA, BÁNFI TAMÁS, BARTA GYÖRGYI,
BENCsik ANDREA, BORGULYA ÁGNES, DERNÓCZY-POLYÁK ADRIENN, DUSEK
TAMÁS, HAPP ÉVA, JÓZSA LÁSZLÓ, KATITS ETELKA, KOCZISZKY GYÖRGY,
KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA, KOPPÁNY KRISZTIÁN,
KOVÁCS GÁBOR, KOVÁCS NORBERT, LENGYEL IMRE, LEHOTA JÓZSEF,
NOSZKAY ERZSÉBET, PAPP ILONA, PISKÓTI ISTVÁN, RECHNITZER JÁNOS,
REISINGER ADRIENN, REKETTYE GÁBOR, RÓBERT PÉTER,
SOMOGYI FERENC (alapító főszerkesztő), SZABÓ PÁL, SZALKA ÉVA,
SZIGETI CECÍLIA, SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI IRÉN, SZRETYKÓ GYÖRGY,
VERES ZOLTÁN, ZSOLNAI LÁSZLÓ

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője

Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit Kft.

Levél cím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.

Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda

ISSN | 2064-1176

TARTALOM



TANULMÁNYOK

- 9 KAROLINY MÁRTONNÉ - POÓR JÓZSEF - KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA - BALOGH GÁBOR - BORGULYA ISTVÁNNÉ - CSAPÓ ILDIKÓ - GÁBRIELNÉ TŐZSÉR GYÖRGYI - ILLÉS B. CSABA - NEMESKÉRI ZSOLT - SIPOS NORBERT - SZEINER ZSUZSA - TÓTH KATALIN - UGRÓSDY GYÖRGY - VINOGRADOV SZERGEJ | A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004-2016) 1. rész
- 33 LUKÁCS RENÁTA - CSOMÓS GYÖRGY | Az okosváros-komponensek megjelenésének vizsgálata a magyar városok 2014-2020-as településfejlesztési stratégiáiban
- 59 IVANCSÓNÉ HORVÁTH ZSUZSANNA - KŐMÍVES CSABA | A közétkeztetésben részt vevő általános és középiskolás diákok táplálkozási vizsgálata Győr és Mosonmagyaróvár agglomerációjában
- 77 JUHÁSZ KRISZTINA | Az SSC szektor és területi kérdései Magyarországon
- 89 NAGY ERZSÉBET GYÖRGYI | A cselekvőképességükben korlátozott személyek támogatása bizalmi vagyonkezeléssel

KÖNYVISMERTETŐ

- 107 MORVAY SZABOLCS | Fekete Dávid-Rechnitzer János: Együtt nagyok - Város és vállalat 25 éve

VÁLLALATI BEMUTATKOZÁS

- 115 Vállalati interjú az ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft. alkalmazottjával

BESZÁMOLÓ

- 121 REISINGER ADRIENN | Beszámoló a folyóirat 2019-es évéről
- 123 SZERZŐK
- 130 AUTHORS
- 138 LEKTOROK

Tisztelt Olvasó!

A Tér-Gazdaság-Ember folyóirat 2020. évi 1. számát tartja kezében az Olvasó. A kötet öt tanulmányt, egy könyvismertetőt és egy vállalati bemutatkozást tartalmaz.

A kiadvány első írása a HR közép-kelet-európai jellemzőit mutatja be több korábbi nemzetközi felmérés összehasonlításával. Ez a tanulmány egy kétrészes mű első része, a második rész a 2020/2. számban fog megjelenni. A második tanulmány az okosvárosokra vonatkozó jellemzők elfordulását vizsgálja hazai viszonylatban, a 2014–2020-as települési stratégiákban. A következő tanulmány a közétkeztetésben részt vevő diákok tapasztalatait mutatja be Győr és Mosonmagyaróvár agglomerációjában. A következő tanulmány a Shared Service Center (SSC) szektor területi kérdéseit ismerteti Magyarországon, végül az ötödik tanulmánnyal egy kis kitérőt teszünk, egy speciális jogi kérdéssel kapcsolatos kérdéskört (bizalmi vagyonkezelés) ismertet a kiadvány.

A kötet egy 2019-ben megjelenő könyv ismertetésével és egy vállalati bemutatkozással folytatódik. Az ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft. egy tanulmány lektorálásával segítette a kiadvány munkáját és az amerikai világvállalat egy vezetői interjú segítségével mutatkozik be a tudományos élet számára. Mind az interjúalany, mind az interjút készítő egyetemünk egykori hallgatói.

A kötet a 2019-es évről szóló rövid beszámolóval zárul.

Tartalmas olvasást kívánunk!

Győr, 2020. március 31.

Reisinger Adrienn főszerkesztő

Dernóczy-Polyák Adrienn főszerkesztő helyettes

TANULMÁNYOK

KAROLINY MÁRTONNÉ - POÓR JÓZSEF - KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA
- BALOGH GÁBOR - BORGULYA ISTVÁNNÉ - CSAPÓ ILDIKÓ -
GÁBRIELNÉ TŐZSÉR GYÖRGYI - ILLÉS B. CSABA - NEMESKÉRI
ZSOLT - SIPOS NORBERT - SZEINER ZSUZSA - TÓTH KATALIN -
UGRÓSDY GYÖRGY - VINOGRADOV SZERGEJ

A közép-kelet-európai HR alakulásának empiri- kus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 1. rész

Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004–2016) (Part 1)



Absztrakt

Ha az előző rendszerben valaki a Személyzeti Osztályon vagy a Bér- és Munkaügyi rész-
legén dolgozott, szerepkörét a végzett tevékenységek politikai vonzata, vagy annak főként
adminisztratív jellege miatt nem túl sokra tartották. A rendszerváltás után a bekövetke-
zett privatizáció, a külföldi tőke jelentős térnyerése, a munkajogi környezet nagymérvű
átalakulása, a menedzsment és a HR oktatásának fejlődése, a digitalizáció – csak a legfon-
tosabbakat kiemelve – mind-mind hozzájárultak ahhoz, hogy a közép-kelet-európai
országokban – köztük Magyarországon is – a HR tevékenység szervezeti helye, szerepe
és gyakorlatai jelentős átalakuláson menjenek át. Magyarország 2003 óta tagja annak
az 1989-ben alapított Cranet-nek, amely mára több mint 40 országot tömörítve a világ HR
területen legnagyobb független nemzetközi kutatóhálózata. A kétrészes tanulmány szerzői
arra vállalkoznak, hogy e hálózat három (2004–2005, 2008–2010 és 2014–2016) felmérési
fordulójának eredményeiből szemezgetve, a HR egyes kulcsterületeire indikátorok segít-
ségével fókuszálva, nemzetközi összehasonlításban mutassák be a HR-ben mintegy tíz év
alatt bekövetkezett fejlődési irányokat és közép-kelet-európai sajátosságokat. Az első rész
a felmérés főbb jellemzői után a HR szervezeti életben betöltött szerepének, majd pedig
a személyzetbiztosítási megoldások, valamint az atipikus foglalkoztatási formák alkalm-
zási gyakorlatának alakulásával foglalkozik.

Kulcsszavak: HR, Cranet, Közép-Kelet-Európa, Magyarország

Abstract

If in the previous political system, someone worked in the Personnel or in the Wage and Labour Departments, because of the political implications of the activities or the excessive administrative nature of the activities others did not think too much good. After the change of regime, the privatization process, the significant influence of foreign capital, the great transformation of the labour law environment, the developments of management and HR education, and the penetration of digitization – highlighting only the most important ones – all contributed to the fact that in Central and Eastern European countries – including Hungary – the place, role and characteristics of the HR activities went through significant transformations. Since 2003, Hungary has been a member of the Cranet, the largest independent International HR Research Network nowadays incorporating in over 40 countries. In the two-part article, based on three round of the Cranet surveys (2004–2005, 2008–2010 and 2014–2016), the paper undertakes to present how the trend of HR practices changed in Hungary and in other Central and Eastern European countries in light of international comparison.

Keywords: HR, Cranet, Central-Eastern-Europe, Hungary

BEVEZETÉS

Richard és Daniel Susskind 2015-ben megjelent könyvükben úgy vélik, hogy az új technológiák messze felül fogják múlni napjaink emberi és szakértői teljesítményét. Más szakemberek is egybehangzóan állítják, hacsak nem törik meg a világunk fejlődése, akkor „egy vagy két évtizeden belül két milliárd ember válik gazdaságilag feleslegessé”, míg mások arra hívják fel a figyelmet, hogy a jelzett változás nagyon sok új munkahelyet fog teremteni (Harari, 2018, 29). Az említett nézetek a technológia mindenhatóságát sugallják. Azonban mára már sokan vallják azt, hogy a piaci siker nemcsak a fizikai eszközök, a berendezések és a technológia megszerzésén múlik. Ilyen feladatokat csak felkészült, megfelelő képességgel, tudással, tapasztalattal és elkötelezettséggel rendelkező emberi erőforrásokat birtokló szervezetek, országok képesek érvényesíteni (Efron et al., 2003). A legismertebb menedzsment szakírók (Torrington et al., 2014; Armstrong-Taylor, 2017) e vélekedéseket megerősítve azt állítják, hogy a folyamatos változások mára azt eredményezik, hogy a szervezetek személyzete, emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezeti versenyképesség kritikus elemeivé váltak.

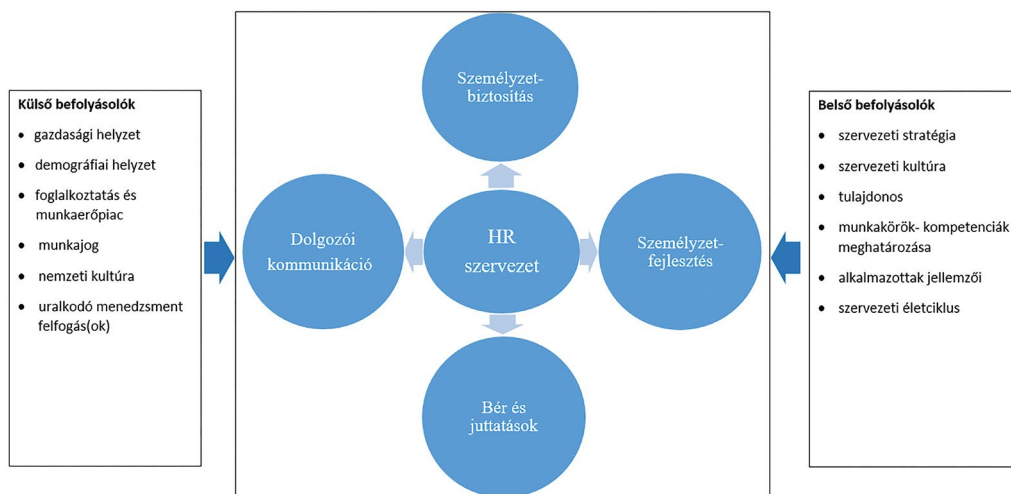
E tanulmányunkban az emberi erőforrás menedzsmentet (a továbbiakban: EEM vagy HRM) olyan alapvető szervezeti folyamatnak és a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős menedzsment funkciónak tekintjük, melynek többszörös céljai sok érintett elvárásait jeleníthetik meg. Ezek képviselője és a hatásukra érvényesülő EEM gyakorlat azonban kontextusfüggő, azaz a szervezetek külső és belső környezetének jellemzői által befolyásolt, különféle stílust és ideológiát megjelenítő vezetői döntések eredményei

(Karoliny, 2017). Az emberi erőforrás menedzsment területeit és funkcióit számos módon tárgyalják a hazai (Bokor et al., 2009) és a külföldi (Ulrich et al., 2009) szakirodalomban. Tanulmányunkban a HR benchmarking szerepének áttekintése után a Cranet-hálózat három legutóbbi felmérési fordulója során képződött adatbázisra támaszkodva az alábbi HR területek globális, regionális és magyarországi sajátosságait és azok mintegy egy évtizednyi periódusban észlelt változásait emeljük ki (lásd az 1. ábra):

- a HR szervezeti életben betöltött szerepe (cikkünk 1. része),
- személyzetbiztosítás (toborzás és kiválasztás) (cikkünk 1. része),
- személyzetfejlesztés (tanulmányunk 2. része),
- bérezés és juttatások (tanulmányunk 2. része),
- alkalmazotti kapcsolatok és kommunikáció (tanulmányunk 2. része).

1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment rendszer kulcsfolyamatait és legfontosabb befolyásoló tényezőit

Figure 1 Key processes and key influencing factors of the human resource management system



Forrás: Saját szerkesztés

1. A CRANET ÉS MÁS NEMZETKÖZI FELMÉRÉSEK A HR BENCHMARKING SZOLGÁLATÁBAN

1.1. A HR BENCHMARKING

A benchmarking a szervezetet érdeklő legjobb gyakorlatok felkutatására (Bramham, 1977; Camp, 1998; Chang-Kelly, 1994; Clifford, 2016; Hiltrop-Despres, 1994; Zhenjia-Qiumei, 2005) és a versenyképesség mérésére (Csath, 2016; Zairi, 1994) irányuló *állandó és szisztematikus* folyamat. E tevékenység arra a kérdésre keresi a választ, hogy „az elemzett cég hogyan csinálja azt, amit mások is csinálnak.” (Evans, 1977, 14) A benchmarking alapvető célja, hogy segítségével „általános vagy speciális, vállalaton belüli és kívüli minták alapján elvégzett adatgyűjtések és elemzések tükrében, az ügyfél választ kapjon az őt foglalkoztató kérdésekre.” (Markham, 1999, 2)

Az utóbbi években benchmarking módszert sokféle HR problémakörrel összefüggésben alkalmaztak. Az információszerzés és összehasonlítás céljából készült felmérések és elemzések közül a következők emelhetők ki:

- HRM gyakorlatot elemző felmérések (amire a Cranet-felmérések is alkalmasak),
- javadalmazási és ösztönzési felmérések,
- munkakörökre, besorolási szintekre jellemző általános és speciális kompetencia adatbázis alapján történő összehasonlítások,
- szervezeti- és munkakultúra adatbázissal történő összevetések és egyedi elemzések,
- dolgozói attitűdelemzések.

A HRM gyakorlatára irányuló nemzetközi és hazai felmérések közül a legismertebbek:

- A Cranfield Business School koordinálásával a '90-es évek eleje óta végzett felmérések, melyek eleinte a nyugat-európai HRM megkülönböztető jellemzőit keresték (Brewster et al., 2004). Ez a HR kutatás Cranet név alatt mára a világ legnagyobb akadémiai nonprofit kutatási hálózatává vált (Brewster et al., 2012; Parry et al., szerk. 2013).
- Az USA-ból az egész országra kiterjedő hálózattal rendelkező Society for Human Resource Management (SHRM= Emberi Erőforrás Menedzsment Társaság), valamint a kaliforniai Santa Clara-ban működő Saratoga Intézet közel ötszáz vállalatra kiterjedő, évente megisméltendő felmérései (Fitz-Enz, 1995).
- Az 1913-ban alapított angliai Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) intézet, a HR menedzsment területén a világ legrégebbi szakmai szövetsége, amely több mint 145 ezer taggal rendelkezik. Ez az intézmény évi rendszerességgel végez felméréseket a HR, és főként az alkalmazotti kapcsolatok és a javadalmazás ügyeiről. Hasonló céllal, de jóval kisebb szakmai kihatással rendelkezik az Ír Országos Személyzetfejlesztési Intézet által rendszeresen végzett országos HRM felmérés (Wiley, 2002).

- A hazánkban működő HR benchmarking kutatásokat végző szervezetek közül kiemelésre érdemes: a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (Bodai, 2008), a DGS Globál (Petrányi, 2008) és a Humán Tükör (Bokor et al., 2005; 2006).

A benchmarking jellegű vizsgálódások miközben sokféle hasznos információt szolgáltatnak a felhasználóik számára, számos korláttal is bírnak. Ezek közül Kieser (1995) az alábbi problémákat emeli ki:

- Nehéz a mintavételek reprezentativitását és megismételhetőségét biztosítani, ezért a minták összetételét nagyon sok esetben a szervezetek hajlandósága, az adatok hozzáférhetősége dönti el.
- A HRM-ben tanácsadási céllal készült benchmarking vizsgálatok legtöbbször megmaradnak az egyszerű, leíró statisztikai módszerek mellett, ritkán alkalmaznak a korreláció, regresszió számítás, faktor- és klaszteranalízis, valamint a megbízhatósági vizsgálatok módszerét.

A benchmarking egy másik kritikusa, Stapenhurst (2009) pedig úgy fogalmaz, hogy a benchmarking csupán a statisztikai adatok olyan művészi manipulálása, amelyet az adott szervezet vezetője szeretne hallani.

A potenciális veszélyeket elismerve magunk úgy véljük, hogy benchmarking típusú kutatásokra, felmérésekre és empirikus vizsgálatokra az üzleti világnak továbbra is nagy szüksége lesz. A benchmarking megfelelő használata alapján ugyanis a szervezetek úgy alakíthatják át emberi erőforrás menedzselési stratégiájukat, hogy ezzel pozitívan befolyásolhatják a szervezet teljesítményét és lendületet teremthetnek a szervezeti változások számára. A legjobb gyakorlatok, összehasonlító adatok megismerése emellett erőforrás megtakarítást eredményezhet és lehetőséget biztosíthat az esetleges nehézségek és problémák elkerülésére. A változások felgyorsulásával mindazonáltal egyrészt a benchmarking adatokat szolgáltató cégeknek a jelenleginél jóval gyorsabb átfutási idővel kell az ügyfelek igényeit kielégíteni, amiben az új technológiák, az „e-megoldások” sokat segíthetnek.

Másrészt pedig érdemes a nemzetközi összehasonlításokra és azok hosszabb időszakra vonatkozó változási irányainak, arányainak megragadására is alkalmas felmérési módszerekre támaszkodni. Ezek egyike a Cranet-hálózat e tanulmányban használt adatbázisa.

1.2. A CRANET ÉS FELMÉRÉSEI

1.2.1. A CRANET KUTATÓHÁLÓZAT FEJLŐDÉSE

A Cranet nemzetközi HRM kutatási hálózat közel 30 éve foglalkozik a tagországok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának vizsgálatával. A Cranet adatokon és eredményeken alapuló szakmai cikkek, tanulmányok és könyvek az elmúlt három évtizedben számtalanszor szerepeltek rangos szakmai konferenciákon.

A vezető kiadók gondozta szakkönyvekben, magas kategóriájú nemzetközi szaklapokban jelentek meg a Cranet-tel kapcsolatos publikációk. E kutatási hálózat alapítói között találjuk a Cranfield Egyetem üzleti fakultását és Németország, Franciaország, Hollandia, Svédország tekintélyes egyetemeinek vagy üzleti iskoláinak képviselőit. Napjainkra a Cranet- kutatások globálissá váltak; így Európán kívül Ausztráliából, Ázsia egyes országaiból, Új-Zélandról, Afrika, valamint Dél-Amerika egyes országaiból és az USA-ból is érkeznek válaszok a több, mint 40 ország kutatóit felölelő hálózat adatbázisába.

Az ez idáig lebonyolított nyolc kutatási ciklusban több mint 50 ezer szervezet adatai kerültek feldolgozásra (1. táblázat), amelyek így az országok és térségek közötti összehasonlító, valamint az időbeli alakulás tendenciaszerű összefüggéseire rámutató longitudinális vizsgálatokra is lehetőséget biztosítanak.

1. táblázat: A válaszadó szervezetek számának és átlagos válaszadási rátájának alakulása a Cranet egyes felmérési fordulókban

Table 1 Changes in the number of responding organizations and the average response rate in each round of the Cranet survey

A felmérés időszaka	A válaszadó szervezetek száma	Az átlagos válaszadói ráta
1989	5 268	17-22 %
1990/1991	5 511	
1992/1993	6 426	
1995/1996	6 342	
1999/2000	9 394	
2004/2005	7 952	
2008/2010	6 039	
2014/2016	7 300	

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

E kutatás olyan kérdőíves felmérésen alapul, melynek célja, hogy bemutassa az adott országok tekintetében az emberi erőforrás menedzsment politikák és gyakorlatok megvalósításának különbségeit, hasonlóságait, valamint ezek változásait. Az alkalmazott, világszerte egységes kérdőívet, ami a válaszadóktól alapvetően tényadatokat és nem véleményeket kér, a legalább 100 fős alkalmazotti gárdával rendelkező szervezetek HR-felelősei töltik ki. A mintegy hatvan kérdést tartalmazó kérdőív hét fő részből áll, amely kiterjed a felmérésben résztvevő szervezetek HRM részlegének fő jellemzőire, a szervezetben alkalmazott a személyzetbiztosítási, teljesítményértékelési, képzési és karrierfejlesztési gyakorlatokra, az alkalmazott ösztönzési-juttatási módszerekre, valamint a szervezeten belüli dolgozói kommunikáció jellemzőire.

A tanulmány a 2000 után végzett, utolsó három: (2004–2005, 2008–2010 és a 2014–2016) felmérés adatait mutatja be, melyhez több mint 21 ezer kitöltött kérdőív válaszait dolgozza fel. Az adatbázishoz hozzájáruló Cranet-tagországok képviselői számára elérhető adatokat tanulmányunkban a következő csoportokat képezve vizsgáljuk (2. táblázat):

- A globális (Glob) csoport az adott felmérési fordulóban résztvevő összes Cranet tagország adatait és statisztikai számításait tartalmazza.
- A második csoport (Nem KKE) az egyes felmérési fordulóban résztvevő összes tagország közül azokat a világot minden földrészéről, de jellemzően nyugat-európai országokból érkezőket tartalmazza, amelyben a volt szocialista országok válaszadói nem szerepelnek.
- A közép-kelet-európai (KKE) országok csoportja, amely a "volt keleti blokk" a valamikori szocialista országok köréből ez időszakban Cranet-taggá vált résztvevők válaszain alapul.
- Magyarország (HU), mely Cranet-tagként mindhárom alkalommal (2004–2005, 2008–2010 és 2014–2016) gyűjtött adatokat.

2. táblázat: A válaszadó szervezetek száma a Cranet kutatásokban
Table 2 Number of responding organizations in Cranet surveys

2004–2005				2008–2010				2014–2016			
Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU
7 809	6 983	826	59	6 415	5 212	1203	139	6 800	5 065	1 735	273

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

1.2.2. A TANULMÁNYBAN VIZSGÁLT ORSZÁG-CSOPORTOK VÁLASZADÓ SZERVEZETEINEK KONTEXTUÁLIS JELLEMZŐI

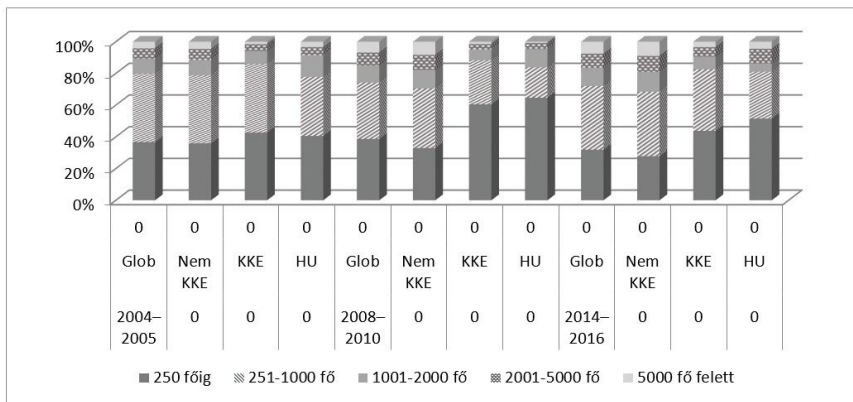
Az emberi erőforrások menedzselésének gyakorlatáról közismert annak kontextus-függő jellege (lásd 1. ábra). Az, hogy az emberek menedzselése a különböző külső-belső feltételrendszerek között működő szervezeteknél nem történhet ugyanazon a módon, hiszen a befolyásoló tényezők sajátosságai meghatározó jelentőséggel bírnak, hatásuk van a különböző HR-változókra, azaz a HRM működésére. *A kutatási eredményekben megmutatkozó regionális eltérések vagy éppen egyezőségek tehát – az országok kulturális és intézményi jellegzetességein kívül – a szervezetek belső kontextuális sajátosságaiból is fakadhatnak.*

Számos kutatás támasztja alá, hogy a belső kontextuális tényezők közül a *szervezeti méret* az egyik legfontosabb befolyásoló tényező. Az alkalmazotti létszámmal jellemzett szervezeti méretet tekintve az elemzésben szereplő teljes, azaz globális minta megoszlása mindhárom vizsgálati időszakban hasonló

abban, hogy a megkérdezett szervezetek döntő többsége ezer fő alatti (2. ábra). Az egyébként ország méretüket tekintve is viszonylag kicsi KKE országokban és a magyar mintában is mindegyik vizsgált időszakban nagyobb arányban vannak jelen a (250 főnél) kisebb létszámú szervezetek, az 1 000 főnél nagyobb létszámmal működők aránya pedig alacsonyabb, mint a globális mintában és a Nem KKE csoportban. Elmondható tehát, hogy a Nem KKE országokban és globális szinten is magasabb arányt képviselnek mintáinkban a nagyobb alkalmazotti létszámmal rendelkező szervezetek, mint a KKE csoport és Magyarország válaszadói között.

2. ábra: A válaszadók foglalkoztatotti létszám szerinti megoszlása a Cranet kutatásokban, %

Figure 2 Distribution of respondents by headcounts in Cranet survey research, %

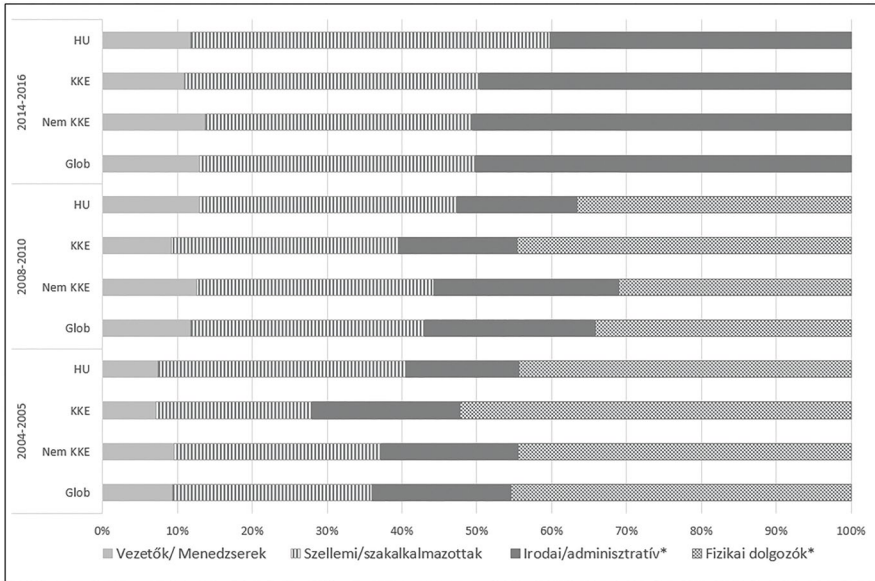


Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

HR szempontból fontos tényezőnek kell tekintenünk azt is, hogy egy szervezet a közszférában vagy a profit szférában működik-e. A válaszadó szervezetek többsége – mind a három felmérésben mintegy 65–75%-a – a magánszektorhoz tartozott. A KKE csoportban ehhez hasonló arányt képviselnek a magáncégek, míg Magyarországon az utolsó két felmérésben a többiekhez képest valamivel nagyobb arányban vannak jelen a közszférához tartozó szervezetek. A szervezetek tevékenységi területe, ágazati besorolása szempontjából a globális mintában, mind a három időszakban a legmagasabb (25–35% közötti) részarányt az ipari területen tevékenykedő, termelő cégek képviselik, a további ágazatokhoz tartozók arányai a három felmérés során már jelentősebb különbségeket mutatnak. Amíg a globális minta válaszadójának mind a három időszakban több, mint a fele 1988 előtt alapított szervezet, addig a KKE régióban és hazánkban a válaszadó szervezetek döntő többségét 1990 után alapították, ami egyáltalán nem meglepő, hiszen ebben a régióban a nagy cég-alapítási és privatizációs hullám a rendszerváltást követően indult meg.

3. ábra: A válaszadóknál foglalkoztatottak munkaköri csoportonkénti összetétele a Cranet kutatásokban, %

Figure 3 Composition of respondents employed by job group in Cranet research, %



*Az irodai/adminisztratív és fizikai dolgozók az első két felmérésben külön szerepeltek, míg a harmadikban összevont kategóriaként

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A szervezeti befolyásoló tényezők egy része a foglalkoztatottak körének sajátosságaihoz kapcsolódik. E körbe tartozóan a válaszadóknál érvényesülő *munkaköri csoportok* szerinti megoszlásról elmondható, hogy míg a *vezetők aránya* a második két felmérésben globális szinten valamivel meghaladja a 10% feletti részarányt, addig az első felmérés válaszadóinál valamivel e szint alatt állt. A KKE régióban és hazánkban pedig némileg ennél is kisebb arányt képviselnek (3. ábra). A *szellemi alkalmazottak, szakemberek* aránya viszont a 3 időszak során fokozatos növekedést mutat, melynek eredményeként az utolsó felmérésben globálisan az egyharmadot is meghaladja. Magyarországon a harmadik időszakban már közel 50%-os arányt képviselnek, ami valószínűleg az ágazati összetétellel (a tudás-intenzív iparágak felülreprezentáltságával) van összefüggésben. Az irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozókra vonatkozóan ugyanakkor csökkenés figyelhető meg, a globális mintában az utolsó felmérés idején arányuk már éppen csak hogy eléri az 50%-ot.

Vannak *munkavállalói korosztályok, amelyek HR szempontból kitüntetett figyelmet érdemelnek, ilyenek a fiatalok és az idősebb generációhoz tartozók*. A 25 év alatti fiatalok aránya a válaszadó szervezetek döntő többségében az összes foglalkoztatott 25%-át sem teszi ki, sőt, a megkérdezettek körülbelül felénél még

a 10%-ot sem éri el. Az első két felmérésben a válaszadó szervezetek 2/3-ánál az összes dolgozó több, mint egynegyede volt 45 év feletti és csak egyötödük-nél haladta meg a foglalkoztatottak felét. Az utolsó felmérésben az 50 évesek vagy idősebbek aránya a válaszadó szervezetek 40%-ánál az összes dolgozó több mint egynegyedét tette ki. A KKE régió és különösen hazánk válaszadóinál az idősebb generáció foglalkoztatottak közötti részaránya ennél alacsonyabb.

Az utolsó két felmérésben a szervezetek mintegy egyharmadánál 50% feletti arányt képviseltek a *felsőfokú végzettséggel* rendelkezők. Az utolsó felmérés magyar mintájában még ennél is magasabb az arányuk: a szervezetek közel felénél rendelkezett az alkalmazottak több, mint a fele felsőfokú végzettséggel. Ebben feltételezhetően szerepe van a megkérdezett cégek iparági összetételének, a tudás-intenzív iparágakból (telekommunikációs és IT cégek, a pénzügyi, biztosítási tevékenységet, üzleti szolgáltatást nyújtók) jövő válaszadók relatíve magasabb arányának, valamint főként annak, hogy a közsférában nagyobb arányban foglalkoztatnak felsőfokú végzettségű alkalmazottakat, mint a magánszektorban.

2. A FŐBB HR TERÜLETEK GYAKORLATÁNAK HELYZETKÉPVÁLTOZÁSAI

2.1. A HR SZERVEZETI ÉLETBEN BETÖLTÖTT SZEREPE

2.1.1. A SZEMÉLYZETI/HR RÉSZLEGEK ÉS SZAKEMBEREK JELLEMZŐI

A HR funkció, illetve a HR szakmai szempontokat érvényesíteni hivatott felelős vezető stratégiai szerepének, szervezeti befolyásának, reputációjának, integrációjának várt, illetve megtapasztalt erősödése a 21. század elején sok kutatás (pl. Guzman et al., 2011; Ulrich-Grochowski, 2018) alapeleme.

A Cranet-felmérések kérdőívére támaszkodva a HR funkció szervezeti életben betöltött szerepének megítéléséhez, változásainak megragadásához a személyzeti vagy HR részleg (osztály, igazgatóság stb.) léte, mérete (munkatársainak létszáma), a szervezeti struktúrájában elfoglalt helye és munkatársainak, vezetőinek jellemzői használhatók a válaszadók gyakorlatát tükröző jelzőszámokként. Ezek segítségével a felmérések sorozatán keresztül azt lehet nyomon követni, hogy hol, milyen mértékben valósul meg a *stratégiai szerep és integráció*.

Ahogy az előzőekben, a Cranet-felmérés módszertanát bemutató részben is szerepelt, a válaszadók szervezeti méretének alsó határa 100 fő. E cégeknél – ágazati, szektorális és regionális sajátosságok által is befolyásoltan ugyan, de – a gyakorlatban hüvelykujj-szabályszerűen várható, hogy létrehoznak önálló HR-es pozíciót, szerveznek önálló HR részleget. Amint azt a válaszadói adatok mutatják, e „szabály” a Cranet mindhárom, e tanulmányban vizsgált felmérési

fordulójában érvényesülni látszik, hiszen a *globális minta összes válaszadó szervezetét tekintve legalább 80-90% fölötti az önálló HR-essel, vagy HR-részleg támogatásával működő szervezetek/intézmények aránya.*

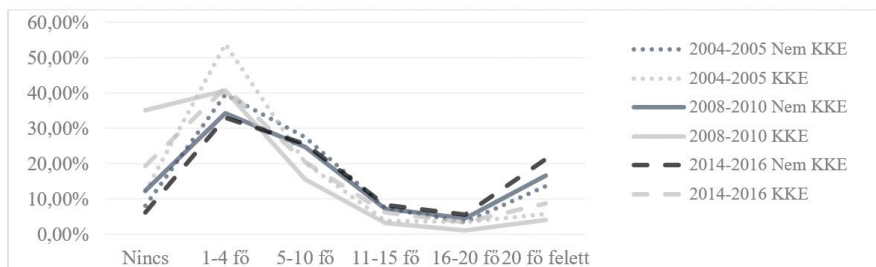
A globális értékek azonban a magas szint mellett egyrészt *határozott időbeli fluktuációt mutatnak*, hiszen az évezred eleji felmérési fordulóban a 90%-ot éppen meghaladó arány a válságidőszak első éveinek idején 84% alá esik, majd az elemzésben szereplő 3. fordulóban ismét a 90%-os szint fölé kúszik. A visszaesés a KKE-i régióban és még inkább hazánkban – és ott elsősorban a versenyszektorban – kirívóan magas, ami a HR terület gazdasági helyzetben bekövetkező változásokra érzékeny voltát is érzékelteti.

A HR-részlegek méretének változásai arra engednek következtetni, hogy a Cranet-felmérésekben szereplő szervezeteknél tipikusnak – egy évtized távlatában is – a legkisebb méretű (1-4 fős) tekinthető, ám globálisan *határozott tendencia mutatkozik a nagyobb méretű, azaz a több HR-es szakembert foglalkoztató részlegek megerősödésére.*

A teljes minta szintjén érvényesülő sajátosságok és *időbeli változások ország-csoportonkénti vizsgálata* azonban jelentős eltéréseket foglal magában, amit a 4. ábra szemléltet. Az ábra folyamatos vonalai azt demonstrálják, hogy habár a Nem KKE-i országokban is megmutatkozik a válság HR-részlegeket is negatívan érintő hatása, a kilábalás útja-módja itt az, hogy a kezdeti (első forduló 8,2%-os) szint alá (6,2%) csökkenő HR-es nélküli működés mellett *a nagyobb méretű (5-10 fő és a fölötti) HR részlegek térnyerése fokozódik.*

4. ábra: A HR-részlegek méretkategóriák (HR-es létszám) szerinti megoszlásának alakulása, %

Figure 4 Changes in the distribution of HR departments by size categories (number of HR employees), %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A KKE régióban az évezred első évtizedének közepén minden kisebb méretkategóriában magasabb, míg a nagyobb HR-részleg kategóriában alacsonyabb arányban képviseltetik magukat a válaszadók. Miközben a válság időszakára eső második felmérési fordulóban *a KKE válaszadók esetében* minden HR-részleg méretkategóriában csökken az arány, a legerőteljesebb (mintegy 13%-pontos)

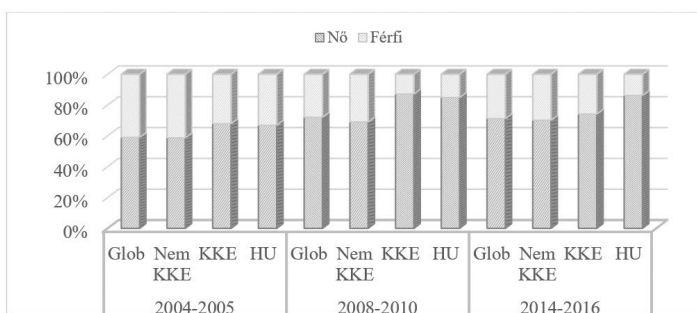
„fogyás” a legelső (1–4 fős), kategóriában észlelhető. E tendenciák érvényesülése következtében erőteljesen (35% fölé) nő az önálló HR-es pozíció nélkül működő válaszadók köre. Így továbbra is igaz, hogy a *KKE-i szervezetek HR-es szakemberre támaszkodó gyakorlata más régiókhöz viszonyítva alacsony szintű.*

E jellemzők megerősítik Guzman és társai (2011, 2666–2667), valamint Guest és King (2004, 406) a Nem KKE régió országaiban született olyan megállapításait, minthogy: „a HR osztályok fontosságát sok szervezetnél még mindig alulértékelik”, vagy: „a HR részlegnek sokszor szükségességét is bizonyítani kell, más vezetők ugyanis gyakran, mint túlságosan is bürokratikus szervezetre tekintenek rájuk”. Azonban míg az évezred második évtizedének közepén a Nem KKE országokban az ilyen szervezetek inkább kivételnek, addig a KKE régióban inkább tipikusnak tekinthetők. Az önálló HR-essel *vagy HR-részleggel működő szervezetek arányát tekintve* tehát a vizsgált régiók ezredfordulón érvényesülő eltérő gyakorlataiban másfél évtized alatt bekövetkezett változások irányai, valamint az ezek nyomán kialakuló új szintek, arányok továbbra is erőteljes különbségeket mutatnak.

Az előzőekben jellemzett, méretükben eltérően változó HR részlegek *munkatársainak* jellemzői közül az ott alkalmazott munkatársak, szakemberek *nemi arányainak* alakulása azonban mind alapjellemezőjét, mind pedig a változás irányát tekintve globálisan és regionálisan is nagymértékű hasonlóságot mutat.

Ahogy ugyanis az az 5. ábrából látható, globális szinten a női HR-esek aránya (59%) már az évezred elején is meghaladja a HR-részlegeken dolgozó férfiakét (41%). E *női túlsúly* a második vizsgálati periódusban erőteljesen (több mint 13%-ponttal) tovább erősödik, és a 21. század második évtizedének közepére ezen a *magas szinten stabilizálódni látszik.*

5. ábra: A HR-részlegben foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlása, %
Figure 5 Gender distribution of HR employees, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A HR-esek nemi arányát ország-csoportonként vizsgálva megállapítható, hogy miközben a vázolt tendencia irányát tekintve erős közöttük a hasonlóság, a periódus elején közöttük fennálló szintbeli különbségek nem csökkennek.

Ez pedig azt eredményezi, hogy a KKE-i régió országaiban és benne hazánkban, más régióknál erőteljesebben igaz, hogy a *HR női szakma*, hiszen a HR-részleg foglalkoztatottainak itt a vizsgálati időszak közepétől több mint ¾-e, sőt hazánkban kb. 85%-a nő.

2.1.2. A HR-FELELŐS SZERVEZETI HIERARCHIÁBAN ELFOGLALT HELYE, STRATÉGIAI INTEGRÁCIÓJA

Az emberi erőforrás menedzsment szervezeti életben betöltött szerepére, jelentőségére utaló egyik leggyakrabban használt indikátor a HR-részleg szervezeti hierarchiában elfoglalt helye. Kérdés, hogy a HR ügyekért felelős személy, illetve a HR részleg vezetője tagja-e a felsővezetői körnek, vagy csupán a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein elhelyezkedő pozíció. Az utóbbi 30 év átalakulásait vizsgálva a HR reputációját, elismertségét egyik legutóbbi munkájukban Ulrich és Grochowski (2018) is a HR üzleti eredményességhez való hozzájárulásának elsődleges dimenziójaként azonosította.

E jellemzők a Cranet-kérdőív alapján a *szervezeti pozíció* és az üzleti tervezési folyamatokba való bevontság indikátoraival ragadhatók meg. Az első paraméter tekintetében a felmérések globális adatai szerint a HR-felelős szervezeti pozíciója erőteljes, hiszen a válaszadó szervezetek mintegy 60%-ában a *felső vezetés tagja*, azaz legfelső szinten tudja képviselni a HR-es szakmai szempontokat. Szerepük a globális mintában, a válság időszakában a válaszadók szélesebb körét érintően erősödött (67%), később pedig – főleg a nem KKE válaszadók gyakorlata jóvoltából – a 60%-ot kissé meghaladó szinten stabilizálódott.

A Nanzin-Hussain (2016) szerzőpáros a HR osztályok a szervezeti hierarchiában mára jól láthatóan megerősödött szerepének okait, mozgatórugóit vizsgálva azt találták, hogy a HR szakértők közül nem kevesen még mindig küzdenek azért, hogy kivívják maguknak az üzleti tervezésbe és a stratégiai döntéshozatali folyamatba való bevonás, a részvétel lehetőségét. Trullen és társai (2016) spanyolországi nagyvállalatok körében végzett vizsgálatuk során arra a következtetésre jutottak, hogy amennyiben a HR-esre stratégiai partnerként tekintenek a felső vezetésben, az hozzájárul a szervezeti teljesítmény növeléséhez. Ezért a szerzők a HR osztály aktív bevonását javasolják a stratégiai folyamatokba. Ezekből kiindulva, a HR szervezeti szerepére vonatkozó másik fontos indikátornak tekinthetjük azt, hogy *bevonják-e a HR-felelőst a szervezeti stratégia kialakításának folyamatába*, és ha igen, akkor annak melyik fázisában teszik azt.

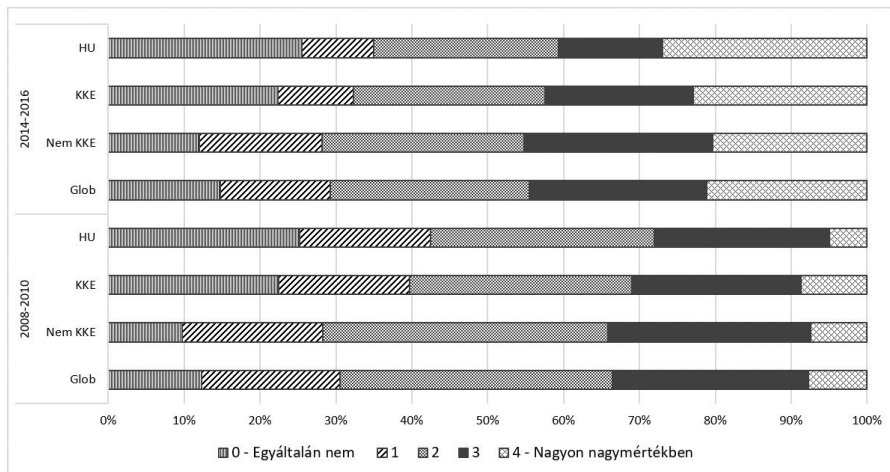
A HR és a HR-es stratégiai integrációjáról megfogalmazott szakirodalmi állításokat, feltételezéseket a Cranet-felmérések három időszakot felölelve bemutató válaszai is megerősítik: a HR-felelőst ugyanis a szervezet stratégiai irányainak kijelölési folyamatába összességében a válaszadók majd 90%-ánál bevonják, hiszen bármely időszak bármely ország-csoportjának válaszait szemléljük is, 10%-os részarány fölötti nemleges választ alig találunk. Az integráció jellemző voltáról továbbá az árulkodik, hogy a HR-esek *a válaszadók mintegy felénél már a stratégia*

giakészítési folyamat kezdeti fázisától képviselhetik magukat, és így az alkalmazotti, valamint a tágabb HR-es szempontokat, megfontolásokat is. E tekintetben az az érdekes jelenség figyelhető meg, hogy ez az 50% körüli arány időbeni változékonyságot alig mutat, miközben az ország-csoportok közötti különbség – a Nem KKE országokban erősebb, míg a KKE régióban gyengébb integráció – sem csökken érdemben, bár a hazai válaszadók jelzései az első két időszakban inkább a globális felé mutató jellemzőket prognosztizáltak.

A HR részleg hatékony működésével kapcsolatban Ulrich és Grochowski (2018) az egyik legfontosabb dimenzióként azonosította a *HR stratégia létét*. Az írott HR stratégiával rendelkező, így a HR munka céljaira és azok megvalósítására vonatkozóan magas formalizáltsággal jellemezhető szervezetek aránya az utolsó felmérésben az előzőhöz képest jelentősen megemelkedett mind a két vizsgált ország-csoportban, a KKE régióban valamivel még nagyobb mértékben is. Bár régióink még így is lemaradt, a különbségek egyértelműen csökkentek, ebben a tekintetben tehát régióink globális trendekhez történő felzárkózása érhető tetten.

A HR munka szervezeti/intézményi életben betöltött szerepének fontosságára, integrációs mértékének megítélésére is utaló, a Cranet-felmérésekben a 2008–2010-es felmérés óta szereplő indikátor a *HR munka teljesítményének értékelését*, megítélését jelentő gyakorlat jelenlétének mértékét vizsgálja. E gyakorlat jellemzővé, határozottá válása ugyanakkor a HR funkció és részleg szervezeti jelentőségének elismertetésében, szerepének, befolyásának fokozásában is kitüntetett szerepet kaphat. Vizsgálata így visszatekintő módon éppúgy hasznos indikátor lehet, mint ahogy alapvető szerepet játszhat a pozitív változtatási szándékok megalapozásakor. A HR-részleg/funkció teljesítményértékelésének jellemző voltát firtató kérdésre adható válaszokat a Cranet kérdőívben egy 5 fokozatú skálán lehet jelölni, ahol a 0 az egyáltalán nem, a 4 pedig a nagyon nagymértékben jellemző szintet jelenti. Az e kérdésre érkezett válaszok alapján képzett arányszámok alapján elmondható, hogy a válság idejére eső fázisban a HR funkció/munka teljesítményének értékelése még csupán részlegesen érvényesülő gyakorlat, hiszen azok aránya a legalacsonyabb (8% alatti), akik szerint saját szervezetüknél a HR teljesítményét nagyon nagymértékben értékelik. A kilábalás utáni időszak válaszaiból viszont az derül ki, hogy a HR-teljesítmény értékelését nagymértékben jellemzőnek jelölő mintegy 20%-os válaszadói aránya ország-csoportonként *már alig* mutat eltérést.

6. ábra: A HR-teljesítmények értékelésének jellemző mértékei a válaszadóknál, %
 Figure 6 Typical measures of HR performance evaluation in responding organizations, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A vizsgált időszakban bekövetkező erőteljes változások az *ország-csoportok* szerinti megközelítésben is megragadhatók. Miközben az egyáltalán nem értékelők arányszámai között az eredetileg a KKE rovására fennálló különbségek továbbra is fennmaradnak, a köztes fokozatokban a felfelé történő átstrukturálódási tendencia mellett a *legmagasabb fokozat határozott térnyerése tapasztalható* (lásd 6. ábra).

2.1.3. A KULCS HR-POLITIKAI DÖNTÉSHOZÁS MÓDJAI ÉS SZEREPLŐI

Az előzőekben a HR-munkát végző HR-esek szerepköreit, azok fontosságának megítélését mutattuk be. HR-munkát azonban a szervezeteken belül nem csupán a HR-esek végezték. A szervezetek csúcsvezetői, valamint vezetői hierarchia tagjai annak gyakran nemcsak részesei, hanem gyakran az alkalmazott elvek, módszerek kiválasztói is. Sok 21. századi vizsgálat mutatott rá, hogy a HR koordinációnak a HR szakembereken kívül a projektmenedzserek (Keegan et al., 2012) és a vonalbeli, közép- és felső-vezetők is fontos szereplői (Gilbert et al., 2015; Townsend et al., 2012; Purcell–Hutchinson, 2007).

A Cranet-kérdőív alapján e tekintetben úgy tudunk a gyakorlati megoldásokról és azok időbeli alakulásáról képet alkotni, hogy öt HR kulcsfunkció (bérek és juttatások, toborzás-kiválasztás, létszám bővítés-csökkentés, képzés és fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok) kapcsán vizsgáljuk a HR-politikai kérdések jellemző döntéshozóit és a szereplők döntéshozatali módját (a vezetők vagy a HR-esek önállóan, illetve a vezetők vagy a HR-esek, de a másik féllel történő konzultáció után). A válaszadók szerint a globális minta alapján az állítható, hogy a HR kulcs-

funkciók többségében a HR döntések jellemzően a két érintetti kör – a vezetők és a HR-esek – között zajló kölcsönös egyeztetési, konzultációs folyamat eredményeként születnek. A KKE-i régióban meghozott elvi HR döntésekre vonatkozóan még a válság időszakában is ezt állítja a válaszadók közel fele, a nem KKE országok válaszadóinak pedig mintegy 70%-a. A mi kutatásunk empirikus adatai alapján is jogosan tartható tehát a HR jellemzően megosztott felelősségű területnek.

A vizsgált döntések a nem KKE országok válaszadó szervezeteinek több, mint kétharmadánál kölcsönös konzultációs folyamat eredményeként jönnek létre, egyúttal a vezetők döntéshozatalban való szerepe – kismértékben ugyan, de – fokozatosan mérséklődik, a HR-eseké pedig ezzel párhuzamosan erősödik. A KKE-i régióban ezzel ellentétes tendencia érvényesül: az ötből négy HR-területen a vezetők a döntéshozók, úgy, hogy vagy a HR-esekkel folytatott konzultáció után, vagy még inkább nélkülük születnek az elvi döntések. A válság időszakában különösen jellemző volt, hogy a szervezetek jelentős hányadában a vezetők teljes egészében magukhoz vonták a HR kulcsfunkciók elvi döntéseinek jogát. Hazánkban a létszám- és bérügyek mellett még a képzés-fejlesztést érintően is azt jelezték a válaszadók, hogy a KKE régióban jellemző értékeknél is erőteljesebben érvényesül a vezetők, és kevésbé a HR-esek önálló döntéshozói szerepe.

2.2. SZEMÉLYZETBIZTOSÍTÁS ÉS ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK

2.2.1. A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA

Menedzsment szempontból meghatározó jelentősége van annak, hogy egy szervezet céljai teljesítéséhez hogyan tudja megtalálni, megszerezni és megtartani a szükséges kompetenciákat, illetve az azokkal rendelkező munkatársakat. Ezért a szervezet emberi erőforrás igényeinek kielégítésére, valamint a szervezeti létszám alakulására irányuló döntések és tevékenységek a HRM kritikus területei.

A 2008. évvel kezdődő gazdasági válság a szervezetekben foglalkoztatottak létszámára, pontosabban annak csökkentésére és ezáltal a munkanélküliség erősödésére gyakorolt hatását számos kutatás megerősítette. A HR gyakorlatokban azonban a recesszió kezelése többféle módon is megjelenhet. A Cranet-felmérések eredményei szerint a szervezetek a létszám- és költségcsökkentő eszközök közül elsősorban a *belső átcsoportosítást*, a *létszámstopot*, az *elbocsátást*, valamint a *lejáró határozott idejű szerződések meghosszabbítási tilalmát* alkalmazták. A válság időszakában a magyar cégek – a többiekkel összehasonlítva – kiemelkedően magas arányban (85-90%) éltek az elbocsátás és létszámstop eszközével.

2.2.2. TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS

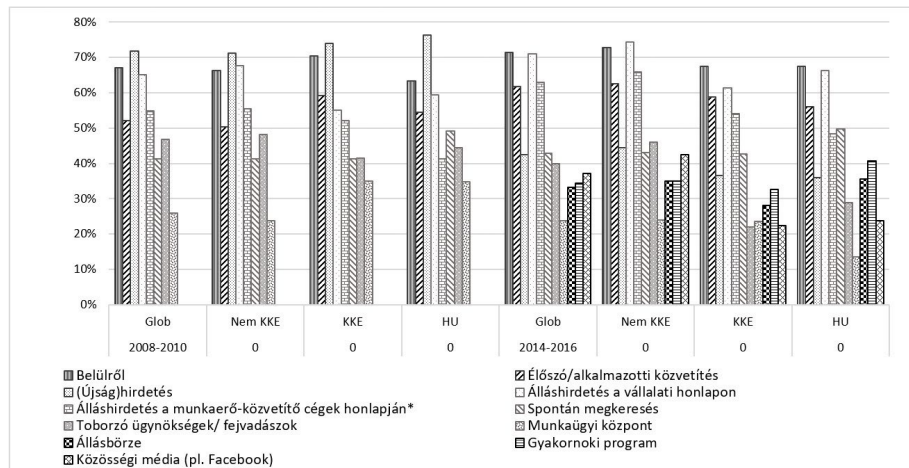
A Cranet-felmérés eredményei szerint a belső toborzás személyzetbiztosításban betöltött szerepe kiemelkedő. Különösen a vezetők esetében használják igen

széles körben – a megkérdezett szervezetek háromnegyedében – ezt a formát, továbbá a szervezetek közel fele él az alkalmazotti közvetítések nyújtotta lehetőségekkel is. A *vezetők toborzására* népszerű még a toborzó ügynökségek/fejvadászok és a különböző honlapokon (vállalati illetve munkaerő-közvetítő cégek honlapja) elérhető hirdetési formák alkalmazása is. Az utóbbi időszakban a vezetők toborzása folyamán a honlapok mellett megjelent a közösségi média is, miközben az újsághirdetést alkalmazók köre csökkent. Régiókban nagyobb szerephez jut a közvetlen alkalmazotti közvetítés, miközben a vezetők toborzását sokkal kevésbé bízzák fejvadászokra. Ez számos értékkutatással összhangban arra utalhat, hogy a világnak ezen a táján az emberi, baráti, rokoni kapcsolatokon keresztül érvényesülő bizalomnak a mai napig kiemelt jelentősége van.

A nem vezető beosztású szakemberek toborzására használt módszerek sok hasonlóságot mutatnak a vezetők toborzására használtakkal, valamivel kisebb – bár így sem elhanyagolható – a fejvadászok szerepe, és inkább előtérbe kerül a munkaerő-közvetítő cégek honlapja, valamint minden további módszer is nagyobb szerephez jut. Az utolsó felmérés ezen kívül az új módszerek (közösségi média, állásbörze, gyakornoki program) erőteljes elterjedéséről is tanúskodik (7. ábra).

7. ábra: Az egyes toborzási forrásokat és módszereket a szellemi (szak)alkalmazottak elérésére használó válaszadók arányai, %

Figure 7 Proportions of respondents who use individual recruitment sources and methods to reach intellectual (professional) employees, %



*2008–2010: Álláshirdetések kereskedelmi honlapokon

Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

Ez a többfrontos küzdelem minden bizonnyal a tehetségek elérését és megszerzését is hivatott elősegíteni. A KKE-i régió országaiban azonban a korszerű tobor-

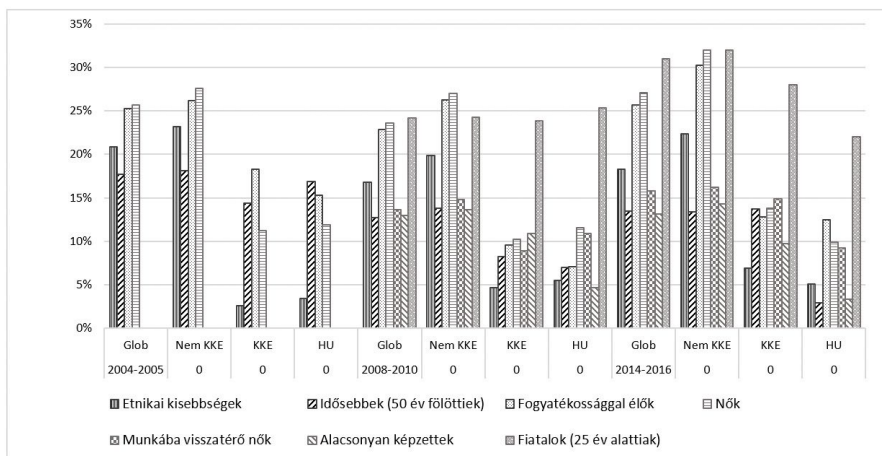
zási eszközöket még kevésbé használják. Kérdés tehát, hogy régióink szervezetei a tehetséges szakemberek megszerzését vajon kevésbé tartják-e kritikusnak, vagy biztosításuk eszközeivel kapcsolatos stratégiáik eltérőek. Az évezred második évtizedének közepére általánossá váló munkaerőhiány, ami a kivándorlás miatt régióinkban az elmúlt negyedszázad alatt közel 20 millió (5,5%) képzett és vállalkozó munkaerő elvesztését eredményezte (Atoyán et al., 2016), és a digitalizáció rohamos terjedése mindazonáltal olyan fejlemények, amelyek a szervezeteket toborzási stratégiájuk újragondolására készíteti. Egyúttal új technológiai megoldások, mint pl. mobilalkalmazások szélesebb körű használatának (Randstad, 2017) vagy a mesterséges intelligencia használatának elterjedését is előrevetíti. A digitalizáció széles körű elterjedésével a HR területén is egyre inkább tért hódít tehát az informatikai eszközökkel támogatott módszerek alkalmazása (Volini et al., 2018), és ezek közé a közösségi média is bevonult.

Az *adminisztratív és fizikai alkalmazottak körében* érthető módon kisebb arányban alkalmaznak a szervezetek fejedelmeket, viszont az újsághirdetések visszaszorulása, valamint az elektronikus formák térhódítása itt is jellemző. A KKE országokban a személyes megoldások, az élőszóban történő közvetítés nagyobb szerephez jut, míg a közösségi média toborzásban való felhasználása jóval kisebb arányban fordul elő. Megerősítve más hazai kutatások eredményeit (Szűts-Sebők, 2016; Szabó, 2013), hazánkban a korszerű toborzási eszközök meglehetősen elterjedtek, és jellemző, hogy a sikeres toborzás érdekében a cégek több módszer együttes alkalmazását is bevetik. Ezek az eredmények legtöbb esetben fölülmúlják a régiós összesítést, így a tehetséges munkaerő megszerzésében hazánk szervezetei a régióhoz viszonyítva jobb pozíciót foglalhatnak el.

A szervezetek munkaerő igényeinek kielégítése, a megfelelő képzettségű jelöltek felkutatása szerte a világon egyre nagyobb kihívást jelent. Nem véletlen tehát, ha a HR szakemberek érdeklődése egyre inkább a nyugdíjasok és más, *munkaerőpiaci szempontból hátrányos helyzetű csoportok* felé is fordult. Az SHRM (2016) kutatása szerint a megkérdezettek mintegy negyede dolgozott már ki programot ezeknek a nem konvencionális munkaerőforrásoknak a bevonására. A Cranet-felmérések globális eredményei is hasonló képet mutatnak: a különböző, problémás helyzetben (nem, életkor, etnikai, egészségügyi helyzet) lévő, megkülönböztetett figyelemmel kezelt munkavállalói csoportok közül a válság időszakában három csoportra (a fiatalok, a nők és a fogyatékkal élők) fókuszáltan létezett a megkérdezettek közel negyedénél a toborzást érintő speciális akcióprogram.

8. ábra: Az egyes munkavállalói csoportok tagjainak kiemelt kezelését célzó speciális toborzási akcióprogramokat alkalmazó válaszadók aránya, %

Figure 8 Proportion of respondents applying special recruitment action programs for the priority treatment of members of each employee group, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A válságból való kilábalás időszakában az akcióprogramok terjedése a figyelem fokozódását mutatja e csoportok irányába. Feltételezhetően az erősödő munkaerőhiánynak is köszönhetően a fiatalokat megcélzó toborzási programok jelennek meg a legmagasabb arányban. Míg ezek a programok régiókn határain túl terjedőben vannak, addig régiókn és hazánk szervezetei kevés érdeklődést mutatnak irántuk. Régiós szinten különösen jelentős a lemaradásunk az etnikai kisebbségek, a fogyatékkal élők és a nők esetében, míg hazánkban az idős munkavállalók csoportja van - vagy legalábbis volt eddig - leginkább mostoha-gyerekként kezelve (8. ábra).

A vezetők tevékenysége, kvalitásai meghatározó hatást gyakorolnak a szervezeti teljesítményre, ezért kiválasztásuk gondos körültekintést igényel. A 3. táblázat tanulsága szerint a Nem KKE régióban működő válaszadók ebben a folyamatban elsősorban a referenciákat, a bizottság előtti (panel) és négy szemközti interjúk használatát preferálják. Megfigyelhető, hogy a vizsgált időszak folyamán az olyan költségesebb módszerek, mint a pszichológiai és képességtesztek, és a leginkább költségigényesnek tartott AC (Értékelő Központ) alkalmazása is folyamatosan emelkedő tendenciát mutat. Az utolsó felmérésben pedig megjelenik a közösségi média, mint a kiválasztást támogató eszköz, valamint az on-line tesztek használata is. Mindez azt is mutatja, hogy a szervezetek a vezetők kiválasztásának és mind sikeresebb bevalásának támogatására egyidejűleg egyre inkább több technikát alkalmaznak. A vezető-kiválasztásban preferált technikáikat tekintve a KKE régió hasonló képet mutat, azonban az azokat alkalmazók aránya, a négy szem-

közi interjút leszámítva, jóval alacsonyabb. Régiókban így a mai napig ez utóbbi technika alkalmazása a meghatározó.

3. táblázat: A vezetői posztokra jelentkezők körében alkalmazott kiválasztási módszerek használati arányai a válaszadóknál

Table 3 Proportion of selection methods used among candidates for management positions among respondents

Kiválasztási módszerek	2004–2005				2008–2010				2014–2016			
	Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU	Glob	Nem KKE	KKE	HU
Panelinterjú	60,7%	62,3%	47,6%	57,6%	58,0%	60,7%	46,4%	28,1%	61,3%	63,2%	55,8%	48,4%
Négy szemközti interjú	56,0%	55,7%	58,2%	71,2%	72,9%	72,5%	74,8%	70,5%	65,9%	67,4%	61,7%	53,8%
Jelentkezési lap	42,9%	44,4%	30,4%	20,3%	50,2%	51,5%	44,9%	36,0%	48,9%	51,5%	41,5%	19,0%
Pszichológiai teszt	35,2%	36,5%	24,8%	25,4%	34,7%	36,7%	26,0%	25,9%	37,8%	41,3%	27,8%	15,8%
Értékelő központ (AC)	18,9%	19,7%	11,6%	10,2%	10,8%	23,3%	16,4%	22,0%	24,7%	26,9%	18,5%	14,3%
Referenciák	61,5%	63,4%	46,0%	45,8%	71,3%	71,2%	71,4%	70,5%	70,4%	74,4%	58,7%	55,7%
Képesség-tesztek	na.	na.	na.	na.	27,2%	26,4%	30,7%	22,3%	31,2%	33,6%	24,4%	8,8%
Közösségi média	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	19,4%	21,3%	14,1%	8,8%
Online teszt	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	na.	13,2%	14,9%	8,7%	8,8%

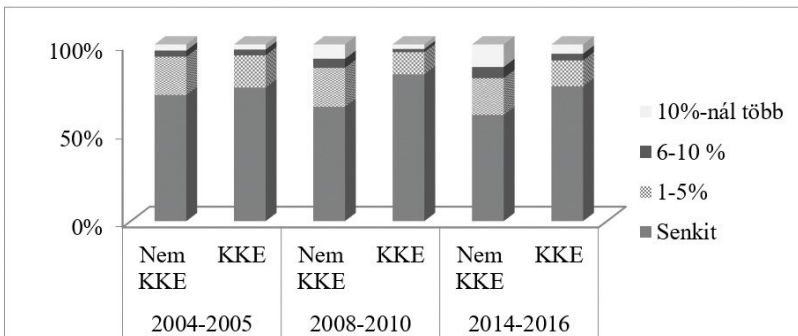
Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

A szakemberek, (szak)alkalmazottak kiválasztásának jellemzői nagyon hasonlóak a vezetőkéhez, és a toborzási gyakorlatok vizsgálata során tapasztaltak is visszaköszönek, ismételten rámutatva ezen alkalmazotti kör szervezeti életben betöltött stratégiai jelentőségére. A válaszadók jelentős része a tehetséges szakemberek megszerzését és bevalásának garantálását több kiválasztási módszer együttes alkalmazásával igyekszik elérni, sokszor még a vezetők kiválasztásánál is több időt és energiát szentelve ezekre. A módszerek használatának egyre erősödő tendenciája a legtöbbször esetében régiókra is igaz, noha az azt alkalmazók arányait tekintve valamelyest elmarad a másik csoporttól. Az *adminisztratív* és *fizikai dolgozóknál* az elsődlegesen preferált kiválasztási módszerek a négy szemközti interjú, a jelentkezési lap és a referenciák kérése, azaz az egyszerűbb, olcsóbb, a bevalást kevésbé garantáló módszerek a jellemzőek. Ezekben a munkavállalói csoportokban is egyre inkább előfordul több kiválasztási eszköz egyidejű használata, sőt az AC-nek és az olyan elektronikus megoldásoknak a terjedése is megfigyelhető, mint a közösségi média és az on-line tesztek használata.

2.2.3. ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁS

A foglalkoztatási és munkarendformák közül a *túlóra*, a *határozott idejű munkaviszony* és a *részmunkaidő* a legszélesebb körben használt megoldások, hiszen a vizsgált szervezetek háromnegyede él velük. Azonban míg az első kettőt a KKE országokban is hasonlóan magas arányban alkalmazzák, addig a *részmunkaidő* már sokkal kevésbé használatos, hazánkban viszont közel olyan mértékben elterjedt, mint a Nem KKE országokban. A Nem KKE országokban az *alkalmi munkát* is sokan használják és a *táv munka* is egyre inkább terjed, ugyanakkor ezekkel a lehetőségekkel a KKE régió szervezetei sokkal kevésbé élnek (9. ábra).

9. ábra: A távmunka alkalmazóinak és érintetteinek megoszlása a válaszadóknál, %
Figure 9 Distribution of teleworking and stakeholders among respondents, %



Forrás: Saját szerkesztés a Cranet kutatások alapján

Összességében elmondható, hogy a kelet-közép-európai országok szervezetei napjainkban még mindig sokkal kevésbé élnek az újszerű, atipikus foglalkoztatási lehetőségekkel, mint ahogy az a világ többi táján már megszokott, azonban egyúttal egyfajta felzárkózási folyamat is tapasztalható. Régiókn szintjén a válság óta a határozott idejű munkaviszony, a részmunkaidő, a bedolgozói munka és a távmunka terjedése figyelhető meg.

3. ÖSSZEFOGLALÓ ÉS ELŐRETEKINTŐ

Tanulmányunk első részében – a HR benchmarking helyét és szerepét bemutató bevezető *rész után* – rámutattunk a Cranet-felmérések sajátosságaira és a benchmarkingban való használatának sajátos lehetőségeire. Elemzésünkben a hálózat legutóbbi három felmérési fordulója alapján betekintést adtunk a HR részleg és funkció szervezeteken belüli helyét és szerepét jelző indikátorok, valamint a személyzetbiztosításban alkalmazott megoldások globális és regionális alakulásáról a 21. század első évtizedeiben.

A tanulmány alapján a főbb megállapításaink a következők:

- A bemutatott elemzéseinkből egyértelműen kitűnt az, hogy KKE-i szervezetek HR-es szakemberekre támaszkodó gyakorlata más régiókhoz viszonyítva kevésbé jellemző. Régióink kezdeti lemaradása ezen a területen az évszázad második évtizedére is fennmaradt.
- A férfi és női HR-es alkalmazottak aránya a vizsgált három időszakban szintén nem változott jelentősen. Kijelenthető viszont, hogy a KKE régióban és különösen hazánkban ez a terület inkább női alkalmazottak által betöltött pozíció.
- A HR munka stratégiai fontosságára vonatkozó számos hasonlóság és különbség mellett fontos kihangsúlyozni, hogy a világ más részeivel szemben a KKE régióban – hazánkat is beleértve – az emberi erőforrás kérdésekben a vonalbeli vezetés szerepe a meghatározó.
- A személybiztosítási HR funkcióval kapcsolatban kijelenthető, hogy ezen a területen a digitalizáció jelentőssé vált a világ minden régiójában. Viszont a KKE régióban az atipikus foglalkoztatás területén jelentős elmaradás figyelhető meg.

A tanulmány 2. része a HR kulcsfunkcióinak gyakorlatában azonosítható tendenciákat olyan területeken mutatja majd be, mint a személyzetfejlesztés, a javadalmazás (bérezés, ösztönzés, juttatások) és az alkalmazotti és kommunikációs kapcsolatok.

IRODALOMJEGYZÉK

- Armstrong, M.-Taylor, S. (2017) *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. KoganPage, London.
- Atoyán, R.-Christiansen, L.-Dizioli, A.-Ebeke, C.-Ilahi, N.-Ilyina, A.-Mehrez, G.-Qu, H.-Raei, F.-Rhee, A.-Zakharova, D. (2016) *Emigration and its economic impact on Eastern Europe*. International Monetary Fund (IMF), Washington, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1607.pdf> Letöltve: 2018. 12. 16.
- Bodai P. (2008) *OHE konferenciák és kiállítások témái*. (kézirat) OHE, Budapest.
- Bokor A.-Bíró A.-Kováts G.-Takács S.-Toárniczky A. (2005) Vezetői elvárások és HR-es önképek. *Munkaügyi Szemle*, I. rész: 49, 2, 19-24., II. rész: 49, 3, 15-20., III. rész: 49, 4, 15-19.
- Bokor A.-Fejér P.-Frisch A.-Ladányi V.-Szabadi H. (2006) Karrier menedzsment Magyarországon - HR vezetők nézőpontja. *Munkaügyi Szemle*, I. rész: 50, 10, 15-18., II. rész: 50, 11, 15-18., III. rész: 50, 12, 11-14.
- Bokor A.-Szóts-Kováts K.-Csillag S.-Bécsi K.-Szilas R. (2009) *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bramham, J. (1977) *Benchmarking for People Managers*. Institute of Personnel and Development. London.
- Brewster, C.-Maryhofer, W.-Morley, M. (2004) The concept of strategic European human resource management. In: Brewster, C.-Maryhofer, W.-Morley, M. (eds.): *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan. London. pp. 3-33.

- Brewster, C.–Mayrhofer, W. (eds.) (2012) *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Camp, R. C. (1998) *Üzleti folyamatok benchmarking*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Chang, R. Y.–Kelly, R. K. (1994) *Improving Through Benchmarking*. Kogan Page, London.
- Clifford, C. (2016) Establishing a benchmark for continuous HR improvement. *Human Resource Management International Digest*, 24, 1, pp. 1–3.
- Csath M. (2016) Kormányzati képességek a gazdaságfejlesztésben: pénzügyi stabilitás, gazdasági innováció, versenyképesség. *Államtudományi műhelytanulmányok*, 25, 1–21.
- Efron, M.–Gandossy, R.–Goldsmith (2003) *Managing Human Resources in the 21st Century*. Wiley, Hoboken.
- Evans, A. (1977) *Benchmarking*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fitz-Enz, J. (1995) *How to Measure Human Resources Management*. McGraw-Hill, New York.
- Gilbert, C.–de Winne, S.–Sels, L. (2015) Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25, 4, pp. 600–616.
- Guest, D.–King, Z. (2004) Power, Innovation and Problem Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41, 3, pp. 401–423.
- Guzman, G. M.–Neelankavil, J. P.–Sengupta, K. (2011) Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 13, pp. 2665–2682.
- Harari, N. Y. (2018) *21 lessons for the 21st century*. Johnatan Cape, London.
- Hiltrop, J. M.–Despres, Ch. (1994) Benchmarking the performance of human resource management. *Long Range Planning*, 27, 6, pp. 43–57.
- Karoliny M.-né (2017) Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny Mné-Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Rendszerek és alkalmazások. Wolters Kluwer, Budapest. 23–57.
- Keegan, A.–Huemann, M.–Turner, J. R. (2012) “Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers. Project managers and the HRM department in four Project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA”. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 15, pp. 3085–3104.
- Kieser, A. (1995) *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest.
- Markham, C. (1999) *The Top Consultant*. Kogan Page, London.
- Nanzin, H.–Hussain, M. (2016) Strategic value contribution role of HR. *Vision*, 20, 2, pp. 135–128.
- Parry, E.–Stavrou, E.–Lazarova, M. (eds.) (2013) *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan Publishers, London.
- Petrányi, V. (2008) Benchmarking HR trendek alapján. *Munkaügyi Szemle*, 3, 78–84.
- Purcell, J.–Hutchinson, S. (2007) Frontline managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, pp. 3–13.
- Randstad (2017) *A toborzás jövője* (online). https://www.randstad.hu/workforce360/archivum/a-toborz-as-jov-oje_165/ Letöltve: 2018. 05. 10.
- SHRM (2016) *The New Talent Landscape: Recruiting Difficulty and Skills Shortages*. Society for Human Resource Management. USA.

- Stapenhurst, T. (2009) *The benchmarking book*. Elsevier, Oxford.
- Susskind, R.-Susskind, D. (2015) *The Future of the Professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press, Oxford.
- Szabó Sz. (2013) *A közszolgálati életpálya modell - Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Budapest.
- Szűts I.-Sebők M. (2016) *Stratégiát befolyásoló munkaerő-piaci és foglalkoztatási tényezők Magyarországon*. OHE-NEXON. Budapest.
- Torrington, D.-Hall, L.-Taylor, S.-Atkinson, C. (2014) *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Townsend, K.-Wilkinson, A.-Bamber, G.-Allan, C. (2012) Mixed Signals in Human Resources Management: The HRM Role of Hospital Line Managers. *Human Resource Management Journal*, 22, 3, pp. 267-282.
- Trullen, J.-Stirpe, L.-Bonache, J.-Valverde, M. (2016) The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26, 4, pp. 449-470.
- Ulrich, D.-Grochowski, J. (2018) Auditing the Effectiveness of your HR Department. <https://rbl.net/blog/post/auditing-the-effectiveness-of-your-hr-department> Letöltve: 2018. 04. 28.
- Ulrich, D.-Allen, J.-Brockbak, W.-Younger, J.-Nyman, M. (2009) *HR Transformation*. McGraw Hill, New York.
- Volini, E.-Oceano, P.-Stephan, M.-Walsh, B. (2018) *Digital HR: Platforms, people, and work 2017 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html> Letöltve: 2018. 12. 16.
- Wiley, C (2002) *HR Practices and Trends in Ireland 2001-2002 National Survey*. Chartered Institute of Personnel and Development Ireland, Dublin.
- Zairi, M. (1994) Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1, 1, pp. 11-24.
- Zhenjia, Z.-Qiumei, F. (2005) Benchmarking in Human Resource Management. *Canadian Social Science*, 1,1, pp. 57-61.

Az okosváros-komponensek megjelenésének vizsgálata a magyar városok 2014–2020-as településfejlesztési stratégiáiban

Investigating the appearance of smart-city components in the urban development strategies of Hungarian cities in the period 2014–2020



Absztrakt

Bár az elmúlt évtizedekben az okosváros-koncepció a településfejlesztési stratégiák egyik legnépszerűbb elemévé vált, a koncepció tartalma továbbra sem teljesen egyértelmű. Európában általánosan elfogadott a Bécsi Műszaki Egyetem által vezetett konzorcium 2007-es nagyívű kutatásának eredményét referenciapontnak tekinteni, így többek között a hazai okosváros-fejlesztési ajánlások is erre a kutatásra támaszkodnak. Magyarországon ennek szellemében a Lechner Tudásközpont dolgozott ki okos város településfejlesztési modellt és ajánlásokat. A 2014–2020-as programozási periódusban az okosváros-koncepció az Európai Unió egyik kiemelt településfejlesztési kezdeményezésévé lépett elő, az okos fejlesztések megvalósítását pedig a Közösség jelentős forrásokkal ösztönözi. Tekintettel a rendelkezésre álló koncepcionális és anyagi forrásokra, logikusnak tűnik, hogy az okosváros-fejlesztési elképzelések markánsan meg is jelennek a magyar városok településfejlesztési stratégiáiban. A jelen kutatás célja 140, tízezer főnél népesebb magyarországi város településfejlesztési koncepciójában és integrált településfejlesztési stratégiájában az okos város komponensek feltárása, illetve azok megjelenésének intenzitása alapján a városok klasszifikálása. Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgálatba bevont városok mindössze 15 százaléka számol okos megoldásokkal a tervezésében, átfogó okos város stratégiával pedig csak három város rendelkezik. Bár az okos várossá váláshoz metodológiai iránymutatások rendelkezésre állnak, a konkrét stratégiai és anyagi ösztönzők hiányoznak.

Kulcsszavak: okos város, nemzeti fejlesztési stratégiák, településfejlesztési terv

Abstract

Despite the fact that the smart-city concept has gained widespread attention among urban planners, its definition has remained rather fuzzy. One of the most recognised approaches has been elaborated by a consortium led by the Vienna University of

Technology, and its framework has been adopted by the official Hungarian smart city development recommendations. In the programming period 2014–2020, the smart-city concept has become one of the major urban development initiatives of the European Union (EU). The EU has issued some straightforward methodological guidelines for how to implement smart-city applications, and has provided financial instruments to support the materialisation of urban smart projects. In light of these facts, it might be expected that each Hungarian settlement would include smart city development plans in their official urban development strategies. The study analyses the Integrated Urban Development Strategies of 140 Hungarian cities of over 10,000 inhabitants, and that of the capital city, Budapest, to investigate whether they are committed to implement smart-city projects. Results show that only 15 percent of the cities involved in the analysis are committed to implement smart solutions, and only three of them created a comprehensive smart city strategy. Although the methodological guidance of becoming a smart city is available, targeted strategic and financial incentives do not exist.

Keywords: smart city, national development strategies, urban development plan

BEVEZETÉS

A világ városai, legyenek milliós metropoliszok, vagy kisvárosok, akár a fejlett, akár a fejlődő világban számtalan urbánus problémával néznek szembe, amelyek érintik többek között a helyi társadalmat, a gazdaságot, az infrastruktúrát, a környezetet. Ezekre a problémákra egyre elfogadottabb az okosváros-konceptióban keresni a válaszokat, tehát (legalábbis a hagyományos megközelítés szerint) különböző infokommunikációs fejlesztésekkel okossá tenni a városokat, településeket. A városi problémákat sokszor összekötik a népességnövekedéssel (az okos megoldások ezért is különösen népszerűek a fejlődő világban, főleg Indiában), ám valójában a csökkenő népességgel rendelkező fejlett országok városainak is komoly kihívásokkal kell szembenéznük: pl. öregedő helyi társadalom, elavuló városi infrastruktúra, a felgyorsult digitalizáció generálta új társadalmi-gazdasági igények, a városi klíma megváltozása. Az ilyen típusú urbánus problémák főleg az európai városokat jellemzik (European Commission–UN-Habitat, 2016), és egyes szegmenseinek tekintetében fokozottabban jelennek meg Magyarországon.

Magyarország az Európai Unió tagállamaként a „Europe 2020” stratégiai célkitűzéseit építette be a középtávú nemzeti fejlesztési programjaiba, ennek a stratégiának pedig egy kulcsprioritása az innováción és tudáson alapuló okos növekedés (European Commission, 2010). A „Europe 2020” stratégia irányelveit figyelembe vevő nemzeti fejlesztési program, a Széchenyi 2020 célrendszere ezért szükségszerűen megjelenik a településszintű fejlesztési tervekben is. Magyarország ugyanakkor jelenleg sajátos társadalmi-gazdasági kihívásokkal néz szembe: az egyik oldalról nemzeti politikai törekvése a munkaalapú társadalom kiépítése (Vidra, 2018) és az ipari termelés felfuttatása, a másik oldalon viszont Magyarország rendelkezik az egyik leggyorsabban öregedő népességgel a világban: 2015-ben

a népesség 20 százaléka 65 éven felüli volt, ami 2050-re eléri a népességarányos 30 százalékot. Ez a két kihívás eltérő igényeket támaszt a településekkel szemben, hiszen a települési fejlesztéseknek fókuszálniuk kell arra, hogy kiszolgálják a legmodernebb beruházásokat megvalósító cégek elvárásait (infrastruktúra, képzés, digitális technológiák, közlekedés), de tekintettel kell lenniük az előregedő helyi lakosság igényeire is (egészségügy, IKT alkalmazások időseknek). Amennyiben ezt a két kihívást kombináljuk az okos megoldások kínálta lehetőségekkel (Lombardi et al., 2012; Angelidou, 2014; Neirotti et al., 2014; Alfaro Navarro et al., 2017; Kumar–Dahiya, 2017), logikusnak tűnik, hogy a települési fejlesztési tervekben (vagyis a településfejlesztési koncepcióban és az integrált településfejlesztési stratégiában) hangsúlyosan jelennek meg az okos város komponensek.

A tanulmányban elsőként röviden bemutatjuk az okosváros-koncepciót, különös tekintettel a Giffinger és társai (2007) tanulmányában foglaltakra. Ezt követően azt vizsgáljuk meg, hogy a nemzeti fejlesztési tervben és a releváns stratégiákban milyen komponensekre fókuszálva jelenik meg az „okosság”, illetve hogy mindez hogyan épül be a településszintű fejlesztési tervekbe. Majd bemutatjuk a hazai okosváros-fejlesztési iránymutatásokat, azután szisztematikusan áttekintjük és kiértékeljük a tízezer főnél népesebb magyarországi települések fejlesztési terveiben az okosváros-fejlesztési elképzeléseket. Az eredmények alapján négy csoportba soroljuk a településeket attól függően, hogy a tervezett fejlesztéseik során mennyire széles spektrumát érintik az okos város komponenseknek, illetve mennyire köteleződik el az okossá válás felé. Itt meg kell jegyezni, hogy a célunk elsősorban annak kimutatása, hogy a települések hogyan definiálják maguknak a települési okosságot, illetve, hogy az okosváros-koncepció tartalmilag milyen mélységben épül be a fejlesztési tervekbe, és nem vizsgáljuk azt, hogy a gyakorlatban a tervek hogyan valósulnak meg.

Meg kell továbbá jegyezni, hogy a kutatás 2019 májusában ért véget, az elemzés során az addig elérhető stratégiai dokumentumokat tekintettük át.

1. AZ OKOSVÁROS-KONCEPCIÓ ÉS ELŐZMÉNYEI

Az ENSZ adatai szerint 2007-ben a városi népesség száma meghaladta a vidéken élők számát, a globális urbanizáció pedig várhatóan tovább gyorsul (United Nations, 2015). A fejlett világban a városi népesség aránya messze meghaladja a világszerte a népesség 75–90 százaléka él városokban. A városok világszerte változó típusú, de egyre fajsúlyosabb kihívásokkal néznek szembe, amelyek olyan területeket érintenek, mint például a helyi gazdaság fejlődése, az infrastruktúra és a közlekedés állapota, az energiabiztonság és a környezet minősége (benne a levegőszennyezés fokozódása), a lakhatás, az oktatás, a köztisztaság és az egészségügy kérdése. Az 1990-es évektől egy újfajta válasz van születőben a városi problémák megoldására, amelyet leginkább okosváros-koncepcióként lehet azonosítani (Tranos–Gertner, 2012; Albino et al., 2015; Kraus et al., 2015; Jawaid et al., 2017).

Az infokommunikációs technológiákon (IKT) alapuló okos megoldásokat keresnek a fejlett világban jelentkező városi problémák megoldására (Angelidou, 2014; Partridge, 2014; Arandjelovic, 2015; Jara et al., 2015; Shahrokni et al., 2015; Tsolakis–Anthopoulos, 2015; Belanche et al., 2016; Garau et al., 2016; Reed–Keech, 2017; Vallicelli, 2018), és az okosváros-koncepció alkalmazásában látják a városi problémák kezelésnek kulcsát a fejlődő világban is (Krishnamurthy–Desouza, 2015; Salem, 2016; Aina, 2017; Kumar–Dahiya, 2017). Napjainkban az okosváros-koncepció roppant népszerűvé vált az Európai Unió tagállamaiban, amelynek az okát Vanolo (2014) abban látja, hogy az okos város (smart city) definíció az EU támogatási rendszerében hivatalos és önálló kategóriává lépett elő. Több európai város kötelezte el magát, hogy „okossá” váljék, és készítettek saját okosváros-koncepciót, így például London (The Future of Smart, 2016), Zaragoza (Open Government Strategy in the Digital City, 2012), Berlin (Smart City Strategy Berlin, 2015), Milánó (Milano Smart City, 2011), Bécs (Smart city Wien, 2012), Stockholm (Strategy for Stockholm as a smart and connected city, 2016), és Lyon (Lyon Smart City, 2014). Ezek a komplex megközelítésű stratégiai tervek ötvözik a jelenlegi okosváros-koncepció minden elemét (lásd részletesen Giffinger et al., 2007; Nam–Pardo, 2011; Dirks–Keeling, 2009; Berst, 2013; Monfaredzadeh–Berardi, 2015; Monzon, 2015), és bőven túlmutatnak az infokommunikációs technológiák alkalmazásának kérdéskörén.

Néhány példát kiragadva: Berlin az okossá válást a közigazgatás és a városi társadalom vonatkozásában, illetve a lakhatás, a gazdaság, a mobilitás és az infrastruktúra területén képzeli el, továbbá nagy hangsúlyt fektet a közbiztonság kérdé- sére. Lyon okosváros-fejlesztési programja a levegőtisztaság javítására, a közmű- vekre és az okos hálózatokra, a városi megújulásra, a városi víz kezelésére, az új közlekedési lehetőségekre, az egészségügyre és a kreativitásra fókuszál. Zaragoza a tudásalapú társadalom kiépítésére és digitális várossá válásra fókuszál. Előbbi programcsomagba olyan fejlesztéseket vonnak be, mint például a városi webes felület és közösségi média hatékonyságának javítása, szabadon felhasználható szoftverek rendelkezésre bocsátása, WiFi hálózat kiépítése, városkár- tyá bevezetése. Utóbbi fejlesztési célhoz a nyílt kormányzás, a digitális gazdaság és a nyílt közszolgáltatás tevékenységek tartoznak.

Az okosváros-koncepció az utóbbi évtizedek településtervezési politikáinak kétségtelenül az egyik legdivatosabb elemévé vált, az 1990-es évek elejétől pedig az európai nagyvárosok jövőbeli fejlesztési elképzeléseinek egyik sarokkövéként jelenik meg (Albino et al., 2015; Vanolo, 2014). Annak ellenére, hogy a modern településtervezésben mennyire elterjedt az okosváros-koncepció, a tartalma – tehát, hogy mi is az okos város – a mai napig vitatott, vagy legalábbis nem teljesen tisztázott (lásd pl. Caragliu et al., 2009; Nam–Pardo, 2011; Albino et al., 2015). Ami minden megközelítésben biztosnak tűnik, hogy az okos városok alapját a fejlett infokommunikációs technológia jelenti (Alawadhi et al., 2012). Nem meglepő módon a különböző definíciókban a hangsúly az IKT, vagy az elérhető legmoder- nebb technológia városi elterjedésén és alkalmazásán van (Dirks–Keeling, 2009;

Dirks et al., 2010), azonban napjainkra az okos város messze szélesebb értelmezését nyert. Sőt sokkal inkább elfogadott az IKT-t, illetve az új technológiákat úgy felfogni, mint eszközöket annak érdekében, hogy más okos fejlesztések megvalósulhassanak (Bibri, 2018). Az okosváros-koncepció tehát a városi funkciók okos módon történő fejlesztésének széles spektrumára terjed ki. A témában a legalaposabb vizsgálatot Giffinger és társai (2007) végezték el, akik az okos város főbb jellemzőit és karaktereit a következőkben látják:

- *Okos gazdaság*: innovatív szellem, vállalkozókedv, gazdasági imázs és védjegyek, produktivitás, a munkaerőpiac rugalmassága, nemzetközi beágyazottság, az átalakulás képessége;
- *Okos emberek*: az iskolázottság szintje, affinitás az életen át való tanulás iránt, társadalmi és etnikai pluralizmus, rugalmasság, kreativitás, kozmopolitizmus, nyitottság, részvétel a közéletben;
- *Okos kormányzás*: köz- és társadalmi szolgáltatások, átlátható kormányzás, politikai stratégiák és perspektívák, részvétel a közéletben;
- *Okos mobilitás*: helyi, nemzeti és nemzetközi elérhetőség, az IKT infrastruktúra jelenléte és elérhetősége, fenntartható, innovatív és biztonságos közlekedési rendszer;
- *Okos környezet*: a természetes környezet attraktivitása, levegővédelem, környezetvédelem, fenntartható erőforrásmenedzsment;
- *Okos életkörülmények*: kulturális létesítmények, egészségügyi feltételek, egyének biztonsága, a lakhatás minősége, oktatási létesítmények, turisztikai attraktivitás, társadalmi kohézió.

Vanolo (2014) szerint a Giffinger és társai (2007) által a „települési okosság” szinonimájaként felvázolt hat karakter az okosváros-koncepció legelfogadottabb tartalmi elemévé vált, és publikálásuktól fogva szinte minden okos városokra fókuszáló munkában megjelennek. Giffinger és társai (2007) tanulmánya azért is érdemel különös figyelmet, mert a hazai településfejlesztésben az általuk bevezetett elvek váltak elfogadottá és meghatározóvá.

2. A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉST MEGHATÁROZÓ NEMZETI STRATÉGIÁK AZ OKOSVÁROS-KONCEPCIÓ TÜKRÉBEN

A magyarországi társadalmi, gazdasági, ágazati és területi fejlesztések hosszú távra (2014–2030) szóló alapstratégiája a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció (OFTK). Az OFTK, figyelembe véve az Europe 2020 stratégia célrendszerét, fejlesztési prioritásokat fogalmaz meg, amelyek beépülnek a 2014–2020-as hazai fejlesztési politikákba is. A fejlesztési tématerületek között tűnnek fel olyan témák, mint a tudásalapú társadalom megteremtése és az infokommunikációs technológiák elterjesztése. Ez utóbbival kapcsolatban az OFTK megjegyzi, hogy az IKT-k lehetnek az elmaradott területek

felzárkóztatásának kulcsai, ám szerepük alapvetően a fejlesztési pólusok, a nagyvárosok társadalmi-gazdasági fejlődéséhez nélkülözhetetlen.

A 2014–2020-as programozási időszak fő fejlesztési prioritásait a „Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014–2020-as fejlesztési időszakra” című dokumentum rögzíti. A partnerségi megállapodás alapvető feladata annak kifejtése, hogy az Európai Strukturális és Beruházási Alapok hogyan fogják támogatni az Europe 2020 stratégia és az OFTK közös céljait. A partnerségi megállapodás öt fő prioritást deklarál, amelyek közül kifejezetten települési szintet céloz meg „a gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása” prioritás. Ez a fejlesztési prioritás a 2014–2020-as programozási időszakra önálló operatív programot kapott: Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) néven jelenik meg a partnerségi megállapodásban. A TOP a fejlesztési célrendszerében több olyan fejlesztési irányt is megfogalmaz, amellyel közvetve a települések okos várossá válását támogatja (pl. közszolgáltatások fejlesztése, egészségügyi fejlesztések, fenntartható közlekedésfejlesztés, helyi gazdaságfejlesztés), igaz konkrétan és közvetlenül nem tekinti azt prioritásának. A TOP direkt utalásként az okos megoldásokat, alapvetően az IKT fejlesztésekre alapozva, kizárólag a közösségi közlekedésfejlesztés elemeként jeleníti meg.

Az okosság tehát csak közvetve és érintőlegesen jelenik meg Magyarország nemzeti fejlesztési terveiben és stratégiáiban. A települések okossá válása tehát nemzetstratégiai elvárások hiányában leginkább a települések saját döntésén múlik, ami felfogható egyfajta bottom-up kezdeményezésként is. Bár a nemzeti fejlesztési alapidokumentumok az okosváros-koncepciót nem emelik be a prioritásaik közé, ez nem jelenti azt, hogy a magyar települések számára ne állnának rendelkezésre jól használható okos város iránymutatások. A Miniszterelnökség háttérintézményeként működő Lechner Tudásközpont 2015-ben megjelentetett (Dobos et al., 2015) egy „Smart City tudásplatform: Metodikai javaslat” című dokumentumot, amely részleteiben menően vázolja az okos várossá válás irányelveit. Ez a dokumentum alapvetően az ismert okos város elemeket mutatja be, és a definiálási kérdésekben is döntően a Giffinger és társai (2007) által vázolt okos város faktorokra támaszkodik. Továbbá egy kiegészítő dokumentumban megjelennek az okossá válás lehetséges indikátorai, illetve az értékelés és a monitoring rendszer elemei (Nagy et al., 2015). 2015-ben a magyar kormány elindította a Modern Városok Programot azzal a céllal, hogy a 23 megyei jogú város (vagyis a középszinten álló magyar nagyvárosok) fejlesztési projektjeit célzottan és kiemelten támogassa. A program keretében lehetőség kínálkozik okosváros-fejlesztések megvalósítására, ám ismét csak opcionálisan: a kormány és a városok közötti tárgyalások eredményeként a kormány egyes projekteket támogatásra alkalmasnak ítél, és amennyiben egy település elkötelezett az okos fejlesztések mellett, a Modern Városok Programból támogatást is szerezhet hozzá.

A Lechner Tudásközpont 2017-ben újabb módszertani útmutatót adott ki, amely leginkább egy iránymutatásként értelmezhető azoknak a városoknak, amelyek okosváros-fejlesztéseket kívánnak megvalósítani a Modern Városok

Program keretében. Ez a módszertani útmutató részletesen bemutat egy ún. okosváros-fejlesztési modellt, részletezi a stratégiai tervezés elemeit, és felvázol egy lehetséges cselekvési tervet (Lechner Tudásközpont, 2017). További kulcsfontosságú iránymutatása a dokumentumnak, hogy a települések már meglévő, kötelezően elkészítendő fejlesztési terveinek rendszerében helyezi el az okosváros-fejlesztési modellt. Ezzel ugyanis lehetőséget teremt arra, hogy a már meglévő települési, fejlesztési és stratégiai tervek felülvizsgálata után az okosváros-konceptió elemei beépíthetővé váljanak a rendelkezésre álló tervekbe (már amennyiben egy település nem készít önálló okosváros-fejlesztési koncepciót).

3. AZ OKOSVÁROS-KONCEPCIÓ MEGJELENÉSE A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉST MEGHATÁROZÓ TELEPÜLÉSSZINTŰ STRATÉGIÁKBAN

A hazai településeknek alapvetően két fejlesztési dokumentummal kell rendelkezniük: a hosszútávú fejlesztési célokat megfogalmazó településfejlesztési koncepcióval (TFK) és a középtávú fejlesztési programokat tartalmazó integrált településfejlesztési stratégiával (ITS). A két fejlesztési terv illeszkedik egymáshoz, hiszen az ITS a TFK-ban megfogalmazott fejlesztési célok középtávú lebontása, kiegészítve a fejlesztési célok megvalósulását szolgáló konkrét programokkal, és a hozzájuk rendelhető forrásokkal. A TFK a nemzeti fejlesztési tervek közül alapvetően az OFTK-val áll összhangban, általában az időtávuk is megegyezik. Az ITS – bár a TFK középtávra szóló lebontásának számítanak – alapvetően az adott EU-s programozási időszak operatív programjainak (OP) ismeretében készül el, hiszen a településszintű fejlesztési programok definiálása során nagymértékben figyelembe kell venni az OP-kban megfogalmazott prioritásokat és elérhető forrásokat. Továbbá mindkét fejlesztési terv kapcsolatban áll a rendezési tervekkel, elsősorban a településszerkezeti tervvel, amelynek támogatnia kell a TFK-ban megfogalmazott fejlesztési célok műszaki, területi megvalósíthatóságát. Végző soron az okos város komponenseknek, vagy akár a teljes okosváros-konceptiónak az ITS-ben kell megjeleníteniük – még akkor is, ha az adott település egyébként önálló okosváros-konceptiót készít – hiszen a településszintű operatív fejlesztési programokat (tehát a forrásigényekkel kiegészített megvalósítandó fejlesztéseket) az ITS tartalmazza. Az ITS (továbbá a TFK és a rendezési eszközök) elkészítésének metodikáját a 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről tartalmazza. A jogi dokumentum arra nézve is utalást tartalmaz, hogy amennyiben egy település okosváros-fejlesztéseket kíván megvalósítani, akkor azokat egyrészt az ITS-ben kell feltüntetni, másrészt a módszertant a Lechner Tudásközpont iránymutatásaiból kell átemelni.

Mindebből tehát az következik, hogy a 2014–2020-as időszakra tervezett településszintű okosváros-fejlesztési elképzeléseket, továbbá a hozzájuk rendelt forrásokat az ITS-ekben kell rögzíteni. Az ITS-ek okosváros-fejlesztési fejezeteinek tervezése során figyelembe kell venni a Lechner Tudásközpont (metodikai ajánlás), a TOP (programfinanszírozás) és a 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet (jogszabályi háttér) okos város iránymutatásait, ajánlásait. A probléma viszont abban gyökerezik, hogy a három dokumentum a definíciós kérdéseket illetően meglehetősen inkoherens, azaz az értelmezés tekintetében nincs meg bennük a szükséges összhang. A Lechner Tudásközpont okosváros-fejlesztési modellje tulajdonképpen megegyezik a szakirodalomban található legelfogadottabb definíciós mintával (amely az okos várost egy sok okos komponensből álló összetett rendszerként azonosítja), a TOP alapvetően a közösségi közlekedés okos megoldásokkal történő fejlesztését kívánja támogatni, míg a 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet szerint okos megoldásokat a településüzemeltetésben kell alkalmazni (az persze újabb értelmezési kérdés, hogy a közösségi közlekedés feladatként része-e a településüzemeltetésnek). Mindenesre a települések nincsenek könnyű helyzetben az okosváros-koncepció tervezését és alkalmazását illetően, hiszen az iránymutatások nem kellően világosak.

A fent vázolt ismeretek fényében átvizsgáltuk a magyar városok ITS-eit, azonosítottuk a tervezett okosváros-fejlesztéseket, és az általánosan elfogadott nemzetközi definíciók alapján kiértékeljük őket.

4. AZ OKOSVÁROS-FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK MEGJELENÉSE AZ INTEGRÁLT TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁKBAN

4.1. ADATOK ÉS MÓDSZEREK

Az ITS-ek elkészítése ugyan minden település számára kötelező, predesztinálható azonban, hogy nagyobb lehetőségeik, gazdasági erejük, a velük szemben támasztott társadalmi-gazdasági igények összetettsége, illetve az általuk ellátandó közszolgáltatások szélesebb spektruma miatt az okosváros-fejlesztési tervek elsősorban a városokban, különösen a nagyobb népességszámú városokban kerülhetnek a tervezés fókuszába. Éppen ezért az elemzésbe a 10 ezer főnél népesebb vidéki városokat vontunk be (vagyis minimum küszöbként a kisvárosként definiált településeket jelöltük meg), továbbá mint önálló kategóriának, Budapestnek is megvizsgáltuk az okosváros-fejlesztési elképzeléseit. A 140, 10 ezer főnél népesebb vidéki városban él Magyarország népességének 41,6 százaléka, Budapesttel kiegészítve pedig az 59,4 százaléka. A 2014–2020-as programozási időszak településszintű okosváros-fejlesztéseinek vizsgálatát tehát lényegében Magyarország népességének közel kétharmadára kiterjesztettük.

A vizsgálatba bevont 141 város közül 21 város ITS-ében szerepel direkt utalás az okosságra, vagyis a városok mindössze 15 százaléka épített be, vagy legalább említett okos megoldásokat a középtávú fejlesztési tervében. Ezek között a városok között megtalálhatóak a legnagyobb vidéki városok (Debrecen, Szeged, Miskolc, Pécs, Győr), de vannak közöttük középvárosok (Szombathely, Kaposvár, Dunaújváros) és kisvárosok is (Maglód, Sárbogárd, Bátortereny, Batorbágy) (1. táblázat). Az okosság mellett elkötelezett városok egy része (Batorbágy, Budaörs, Maglód és Törökbalint) a Budapesti Agglomerációban található (1. ábra). Ugyanakkor Budapest ITS-e konkrétan nem tartalmaz okosváros-fejlesztéseket, viszont Szeged mellett csak a főváros rendelkezik önálló okosváros-koncepcióval.

1. táblázat: A települési okosságot az ITS-ükben legalább említés szintjén feltüntetett városok (2015)

Table 1 Cities having references on urban smartness in their Integrated Urban Development Strategy (2015)

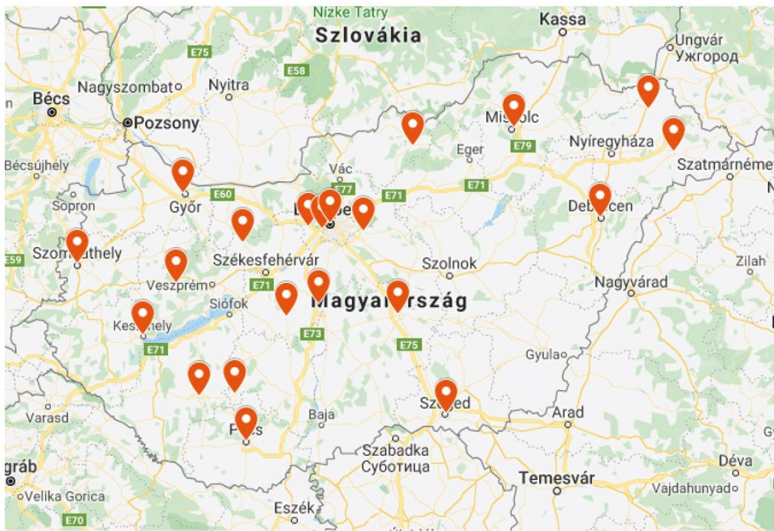
Város	Közigazgatási státusz	Lakosságszám (2015)	Sorrend a lakosságszám alapján (2015)
Ajka	Város	28 487	38
Bátortereny	Város	12 443	107
Batorbágy	Város	12 767	104
Budaörs	Város	28 045	41
Budapest*	Főváros	1 757 618	1
Debrecen	Megyei jogú város, megyeszékhely	203 506	2
Dombóvár	Város	18 688	65
Dunaújváros	Megyei jogú város	46 052	21
Győr	Megyei jogú város, megyeszékhely	129 372	6
Kaposvár	Megyei jogú város, megyeszékhely	63 742	14
Kecskemét	Megyei jogú város, megyeszékhely	111 836	8
Keszthely	Város	20 116	59
Kisvárd	Város	16 628	78
Maglód	Város	11 896	114
Mátészalka	Város	16 902	76
Miskolc	Megyei jogú város, megyeszékhely	159 554	4
Mór	Város	14 123	95
Pécs	Megyei jogú város, megyeszékhely	145 985	5

Város	Közigazgatási státusz	Lakosságszám (2015)	Sorrend a lakosságszám alapján (2015)
Sárbogárd	Város	12 138	113
Szeged	Megyei jogú város, megyeszékhely	162 593	3
Szombathely	Megyei jogú város, megyeszékhely	77 866	10

*Budapest okosváros-fejlesztéseinek tervét nem az ITS tartalmazza, hanem önálló okosváros-koncepció

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

1. ábra: Az okosváros-fejlesztéseket tervező települések földrajzi elhelyezkedése
Figure 1 Geographical location of cities planning smart city developments



Forrás: A települések ITS-e alapján saját szerkesztése

A következőkben arra térünk ki, hogy ezek a városok milyen mélységben foglalkoznak az okosváros-koncepcióval, közvetlenül vagy közvetve hogyan értelmezik az okos város definíciót, illetve milyen okos megoldások fejlesztésére törekednek. Mivel a városok meglehetősen rugalmasan közelítik meg a települési okosságot, az általuk használt öndefiniálást egy általánosan elfogadott rendszerben kell elhelyezni. Ennek a rendszernek a komponensei megegyeznek a Giffinger és társai (2007) által vázolt okos város komponensekkel, amelynek alkalmazása már csak azért is evidens, mert a hazai iránymutatások is ezen alapszanak (lásd a Lechner Tudásközpont okosváros-fejlesztési modellje). A 2. táblázat azt mutatja, hogy

az okosváros-fejlesztések mellett valamilyen mértékben is elkötelezett városok (ami az említéstől a konkrét stratégiáig terjed) milyen területeken képzelik el az okos megoldások alkalmazását.

2. táblázat: Okosváros-fejlesztéseket tervező városok fejlesztési elképzeléseinek elhelyezése a Giffinger és társai (2007) által vázolt okos város komponensek között

Table 2 The classification of smart city components being planned to be implemented by Hungarian cities in future developments

Város	Okos gazdaság	Okos emberek	Okos kormányzás	Okos mobilitás	Okos környezet	Okos életkörülmények
Ajka*						
Bátonyterenye			X		X	
Biatorbágy					X	X
Budaörs	X	X	X	X	X	X
Budapest**	X	X	X	X	X	X
Debrecen				X	X	X
Dombóvár						X
Dunaújváros*						
Győr					X	
Kaposvár					X	
Kecskemét				X	X	
Keszthely						X
Kisvárd			X			
Maglód			X			
Mátészalka				X	X	
Miskolc			X	X		X
Mór			X			
Pécs	X		X		X	X
Sárbogárd			X		X	X
Szeged	X	X	X	X	X	X
Szombathely				X	X	

*Ajka és Dunaújváros bár célként feltűntetik az ITS-ükben az okossá válást, valójában egyetlen konkrét fejlesztési tématerület sem jelölnek meg

**Budapest okosváros-fejlesztéseinek tervét nem az ITS tartalmazza, hanem önálló okosváros-koncepció

Forrás: a városok ITS-e alapján saját szerkesztés

Amennyiben az 1. és a 2. táblázatot összehasonlítjuk, láthatóvá válik, hogy nem feltétlenül a nagyobb méretű városok terveznek szélesebb körű okos fejlesztéseket. A tervezett okos fejlesztések ágazati fejlesztési irányjai alapján jellemző minta ugyan nem mutatható ki, ám a fejlesztések spektruma alapján a városok négy jól elhatárolható csoportba sorolhatók.

4.2. A VIZSGÁLATBA BEVONT VÁROSOK OSZTÁLYOZÁSA

4.2.1. AZON VÁROSOK, AMELYEK A TERVEZÉS SZINTJÉN NEM ÉRDEKELTEK OKOS MEGOLDÁSOK ALKALMAZÁSÁBAN

A 10 ezer főnél népesebb magyarországi városok 85 százaléka az operatív tervezés szintjén nem érdekelt okos megoldások alkalmazásában. A legtöbb város, különösen a kisebbek, elsősorban az alapvető infrastrukturális hiányosságaikat kívánják jobbá tenni (pl. úthálózat fejlesztés, turisztikai attrakciók fejlesztése, stb.), a tervezett fejlesztéseik az alapfunkciókban mutatkozó hiányosságokat célozzák meg. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ne lennének olyan projektjeik, különösen a megyei jogú városoknak, amelyeket nem lehetne okosként definiálni, azonban a céltudatos okosságra törekvés és főleg a rendszerszemléletű megközelítés hiányában, bármilyen modern IKT alapú fejlesztéseket is valósítanak meg, azok inkább csak elszigetelt akciók maradnak.

4.2.2. AZON VÁROSOK, AMELYEK SZÁMOLNAK OKOS VÁROSSÁ VÁLÁSSAL, MÉGSEM TERVEZNEK OKOS ALKALMAZÁSOKAT

Városok ebben a csoportban a (hatályos ITS készítésének dátuma): Ajka (2015), Bátorfőnyégy (2015), Bátorfőnyégy (2015), Bátorfőnyégy (2015), Dunaújváros (2014), Keszthely (2014), Kiszvárd (2015), Maglód (2016), Mátészalka (2015), Miskolc (2014).

A fenti csoportba tartozó városok ITS-ében közös pont, hogy megjelenik bennük az okos város definíció, amelyet több-kevesebb relevanciájú tartalommal ruháznak fel. Egyes esetekben az érezhető, hogy az okos város kifejezés inkább csak egyfajta divatos, a 21. századi fejlesztési stratégiákból kihagyhatatlan hívó szóként szerepel az ITS-ben, ám valójában a településnek nincs konkrét fejlesztési szándéka annak érdekében, hogy okos várossá váljon, vagy akárcsak az okosságot támogató projektet valósítsa meg.

Ajka

A város ITS-e szerint az okos várossá válás az IKT fejlesztésével érhető el, amelyek céljait tekintve széles körben alkalmazhatók. A város az okos fejlesztésekkel a szakképzett fiatalokat kívánja megtartani. Ugyanakkor Ajka fejlesztési programjai között nem tűnnek fel okos alkalmazások, az okos várossá válás inkább csak vágyak szintjén jelenik meg.

Bátonytereny

A város 250 millió forintot szán okos fejlesztések megvalósítására, amelyek elsősorban a városi funkciók erősítését és az infrastrukturális ellátottság javítását célozzák meg. Az okosváros-koncepcióhoz kapcsolódó konkrét fejlesztési programok nem jelennek meg az ITS-ben.

Biatorbágy

Biatorbágy célja vonzóvá tenni önmagát minden lakója számára, ennek a célnak az érdekében pedig okos megoldásokat kíván alkalmazni, alapvetően az IKT fejlesztésekre fókuszálva. További okosváros-fejlesztésként definiált tervei az okos életkörülmény (ökogazdálkodás, közösségi terek fejlesztése) és az okos környezet (energetikai fejlesztések) komponensekre vonatkoznak. A város ITS-e ugyanakkor konkrét fejlesztési programokat nem részletez.

Dunaújváros

Dunaújváros, a szocialista éra egyik túlfejlesztett iparvárosa, amely még a többi magyar városhoz képest is jelentős népességsökkenéssel küzd (1990: 59 ezer lakos, 2016: 47 ezer lakos). A város lakásállománya döntően házigyári technológiával épült panel, sok az alulhasznosított és barnamezős terület. Dunaújváros alapvető célja ezért a lakosságmegtartó képességének növelése és a degradált területek revitalizációja. A problémák megoldására úgy kíván válaszolni, hogy a fejlesztései illeszkedjenek az okosváros-koncepcióhoz, igaz konkrétan csak az „intelligens közlekedési rendszerek tervezését és megvalósítását” emeli ki. A fejezetben belül konkrét programokat az ITS nem nevesít.

Keszthely

Keszthely a „belvárosrehabilitációs integrált programjában” kívánja érvényre juttatni az okosváros-fejlesztési elveket. Ennek a programnak az elsődleges célja a belvárosnak, mint életternek a minőségjavítása. A programhoz az ITS-ben forrásokat nem rendelnek, és az sem derül ki, hogy pontosan milyen elveknek, és milyen területen kellene érvényesülniük. Ugyanakkor a TFK-ban – vagyis a hosszútávú fejlesztési tervben – részletesen kifejtik, hogy az okos város komponenseknek meg kell jelenniük a városfejlesztésben (az ITS azonban nem tartalmaz településszintű okos fejlesztéseket).

Kisvárd

Kisvárd „Komplex Smart City Program” néven kíván megvalósítani okosváros-fejlesztéseket. A város ITS-e szerint a közszolgáltatásoknak elérhetőnek kell lenniük okos eszközökön, és biztosítani kell a lehetőséget, hogy a városi ügyintézés online történhessen meg. Az okos programok megvalósulása érdekében nélkülözhetetlen a digitális tartalomfejlesztés. A tervezett forrásigények között azonban az okos fejlesztési programok nem szerepelnek, sőt végül az ITS a koráb-

ban elméleti szinten vázolt okos fejlesztéseket a közszféra intézményeinek fejlesztésével azonosítja.

Maglód

Maglód önkormányzatának célja, hogy okos városként tudásközpont funkciót lásson el, illetve szolgáltatóként lépjen fel a helyi lakosság és a vállalkozások irányába. Okos alkalmazásokat kíván bevezetni a közigazgatás egyszerűsítése, a hozzáférési lehetőség szélesítése és a térinformatikai rendszer fejlesztése érdekében. A forrásigények nem jelennek meg az ITS-ben.

Mátészalka

Két hálózatos projektet kívánnak megvalósítani, amelyeket okosváros-fejlesztéseként nevesítenek. Az egyik célja elektromos buszközlekedés kialakítása a város területén, a másik pedig a fenntartható város kialakításához kapcsolódó környezeti és energetikai komplex fejlesztéseket takar. Egyikhez sem rendeltek forrásokat.

Miskolc

A miskolci fejlesztések célja az „intelligens város és várostérség erősítése”. Az okosváros-fejlesztésekkel kapcsolatban az ITS csak általános megjegyzéseket tesz, a tervezett, de forrás nélküli fejlesztéseket pedig elsősorban a lakosság életminőségének javítása érdekében, illetve a közigazgatás és a közlekedés területén képzelik el.

4.2.3. AZON VÁROSOK, AMELYEK NÉHÁNY SPECIÁLIS TERÜLETEN ELKÖTELEZETTEK AZ OKOS FEJLESZTÉSEK IRÁNT

Városok ebben a csoportban (hatályos ITS készítésének dátuma): Debrecen (2014, módosítva: 2017), Dombóvár (2015), Győr (2014), Kaposvár (2017), Kecskemét (2014, módosítva: 2017), Mór (2015), Pécs (2014), Sárospatak (2015), Szombathely (2017).

A fenti csoportba tartozó városok a nemzetközi standardoknak megfelelően értelmezik az okosváros-koncepciót, és fejlesztéseik egyik általános céljaként jelölik meg az okossá válást. Az ITS-ben vázolt komplex definiálás ellenére, valójában csak egy-két komponens vonatkozásában kívánnak okos megoldásokat alkalmazni, különösen a közlekedés és az energetika területén. A városok a települési okosságot szolgáló programjaikhoz több-kevesebb forrást is rendelnek (ez egy jelentős különbség az előző csoportba tartozó városokhoz képest), sőt egyesek annyi forrást kívánnak okos projektekre fordítani, amely egy sokkal átfogóbb stratégia megvalósítását is indokoltá tenné (ilyen városok pl. Debrecen, Győr és Pécs).

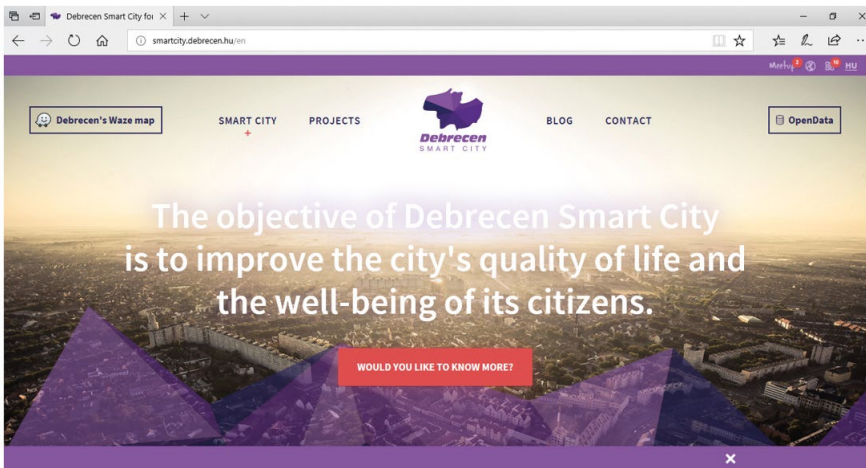
Debrecen

Debrecen okos várossá válását egy szerverpark és regionális internet-exchange központ szolgálja, amely a felhő alapú szolgáltatások és a többszintű integrált IKT szolgáltatások alapjaként fog működni. Erre a programra a város 3 milliárd forintot kíván fordítani. Az ITS-ben ugyanakkor egy konkrét okosváros-fejlesztési program is megfogalmazásra kerül, amelynek célja egy jobb és fenntarthatóbb városi környezet kialakítása az elérhető legmodernebb technológiák felhasználásával. Ezek a fejlesztések alapvetően a városi közszolgáltatásokat célozzák meg, és az ITS a költségüket 2,5 milliárd forintra becsüli. Továbbá egy harmadik, 80 millió forintos okos fejlesztés célja, hogy a városi polgárok okos telefonról vagy számítógépről is tudjanak hibajelentést küldeni az általunk észlelt infrastruktúrális, közterületi hiányosságokról vagy meghibásodásokról.

A debreceni okosvárosprojektek tervezett forrásigénye összességében 5,58 milliárd forint, messze a legtöbb valamennyi vidéki város okosváros-fejlesztési programja közül. A projektek azonban az ITS-ben meglehetősen elnagyoltan kerültek bemutatásra, inkább csak projekt címek, valós tartalmi kidolgozottság nélkül.

Az önkormányzat részéről jelentős előrelépést jelent a Debrecen Smart City csoport létrehozása. A csoport honlapján (<http://smartcity.debrecen.hu/hu>; 2. ábra) megtekinthetők a város eddig megvalósított, illetve folyamatban lévő okos projektjei. Ezek a projektek alapvetően IKT-n alapuló okos közlekedésfejlesztés (pl. ingyenes Wifi a villamosokon, jegykiadó automaták, okos gyalogos átkelők), illetve okos energetikai fejlesztés köré rendeződnek (pl. megújulóenergia fejlesztések, napelemes parkolóautomaták).

2. ábra: Debrecen Smart City honlapja
Figure 2 The website of Debrecen's Smart City Group



Forrás: <http://smartcity.debrecen.hu/en>

Az elmúlt néhány évben tapasztalt radikális társadalmi-gazdasági változások (külföldi egyetemisták rohamosan növekvő száma, új multinacionális vállalatok megjelenése, a turisztikai attrakciók nagyütemű fejlesztése) azonban új igényeket támasztanak a városi élet számtalan területével szemben, és ez alól az okosság sem maradhat ki. Debrecen fejlődésének egyik kulcsa az okos várossá válás útján való továbbhaladás. Ehhez viszont egy komplex stratégia kidolgozása szükséges, hiszen a jelenlegi ITS okosváros-fejlesztési elképzelései messze nem teljesítik az időközben felmerült igényeket.

Dombóvár

Dombóvár alapvető célja, hogy a helyi közösség kohéziója – megelőzve elsősorban a fiatalokat és az időseket – még erősebb legyen, illetve a város lakosság-megtartó képessége növekedjen. Ezt a célt a város szerint közösségi terek aktív kihasználásával, és a helyi közösségnek szóló programokkal lehet elérni. Ezekhez az akciókhoz az IKT-n alapuló okos fejlesztések elengedhetetlenek. Dombóvár ITS-e szerint az okos technológiák lehetővé teszik a városok hatékonyabb működését, a városlakók életminőségének javítását. A program neve iDombóvár lett, konkrét céljai pedig szabadon elérhető városi Wifi hálózat kiépítése, és a könyvtári szolgáltatások fejlesztése. A program költségeit a város 25 millió forintra becsülte.

Győr

Győr Magyarország egyik – ha nem a – legfejlettebb nagyvárosa, otthona többek között Magyarország legnagyobb autógyártó vállalatnak, az Audi Hungaria Zrt.-nek, amely körül jelentős autóiipari klaszter szerveződött. Elvárás a város részéről, hogy 2020-ra a legokosabb hazai várossá váljon, az ITS-ben pedig az okosváros-fejlesztések tervezésénél a Giffinger és társai (2007) által vázolt okos város komponenseket veszik figyelembe. Győr ezért egy ötmilliárd forintos horizontális projektet kíván megvalósítani „Smart City Győr” program néven. A program célja, hogy „ösztönözze az intelligens és erőforrás-kímélő megoldások támogatását a városi élet minden területén”, továbbá szintén célként jelentkezik a „Smart City Győr” program mutatószámainak és monitoring rendszerének kidolgozása (Győr Megyei Jogú Város, 2014, 37).

Az okos technológiák alkalmazása azonban egyetlen konkrét fejlesztési célban tűnik fel, amely az energiahatékony városüzemeltetés megvalósítására fókuszál. A fejlesztési dokumentum alapján arra a következtetésre jutunk, hogy a város a teljes „Smart City Győr” programot az energiahatékony városüzemeltetés program alá rendeli, az okos város horizontális célok viszont más programokban nem tűnnek fel. Az ITS-ben rögzítetteket megerősíti a TFK is, amelyben az okos fejlesztések az „Energiahatékony, klímavédelem” címszó alatt szerepelnek.

Kaposvár

Az ITS-ben rögzítettek szerint a város 2050-ig szóló „Smart City Kaposvár” programjának célja, hogy a városban felhasznált energia 100 százalékban megújuló energiából származzon. A TFK-ban az okos város címszó alatt a következő szerepel (Kaposvár Megyei Jogú Város, 2017, 9): „A környezetbarát technológiák alkalmazása a gazdasági szektorban és a városi szolgáltatások minden területén fontos cél, különösen a hulladékgazdálkodás, energiagazdálkodás, szennyvízkezelés és városi közlekedés fejlesztési vonatkozásában.” Az energetikai fejlesztésekkel kapcsolatos célok megvalósítására (amelyet Kaposvár okosváros-fejlesztésekként nevesít) a város 14,15 milliárd forintot igényel. Ez minden vizsgált város tekintetében a második legnagyobb forrásigény.

Kecskemét

Kecskemét az okosváros-fejlesztéseket horizontális célként kívánja alkalmazni (vagyis olyan fejlesztési célként, amely minden tematikus fejlesztési célban megjelenik), ugyanakkor a konkrét projekttervezéskor az okosság csak a közlekedésfejlesztésben és az energiahatékonyság növelésében jelenik meg. A város további célként fogalmazza meg a városüzemeltetés hatékonyabbá tételét okos megoldásokon keresztül. Az ITS szerint az okos megoldások döntően az IKT széleskörű alkalmazását feltételezik.

Kecskemét „Okos Város stratégiájában” vázolt adatgyűjtési, közlekedésfejlesztési, energiahatékonysági, környezet- és klímavédelmi, elektronikus közigazgatás-fejlesztési akciók összes forrásigénye kétmilliárd forint.

Mór

Mór célja, hogy gondoskodó várossá váljon, amely a lakosság igényeihez igazodó humán közszolgáltatásokat nyújt. Ennek a célnak az elérése érdekében IKT alapú közszolgáltatás fejlesztésbe kezdenek, amelynek segítségével az önkormányzati ügyintézés gyorsabb és hatékonyabb lesz. A programra 30 millió forintot szánnak.

Pécs

Pécs az ITS-ben átfogó okosváros-stratégiával rendelkezik, amelynek az „Innovatív és hatékony Pécs” nevet adták. A város az okosváros-fejlesztéseket és tevékenységeket önálló menedzsment szervezet alá kívánja vonni, amelynek helyet biztosítanak a város irányításban is. A programok megvalósítására 4,48 milliárd forintot szánnak, ám a közel 20 program döntő többsége alapvetően adatgyűjtésre, adatbázis készítésére, monitoring módszerek és különböző tervek kidolgozására fókuszál (pl. gazdasági monitoring rendszer és a gazdaságfejlesztést támogató tervezési rendszer kidolgozása, vagy komplex fenntarthatósági kritériumrendszer kidolgozása), a materializált okosváros-fejlesztési programok száma minimális.

Sárbogárd

Sárbogárd, hasonlóan más okosváros-fejlesztéseket tervező városhoz, horizontális célként értelmezi az okosváros-fejlesztéseket, vagyis minden tematikus programjában érvényesíteni akarja azokat. A város az okos fejlesztések esetében arra törekszik, hogy növelje a városi szolgáltatások hatékonyságát, illetve hogy az okos fejlesztések ne elszigetelt jelenségek legyenek, és ne csak az IKT fejlesztéseken alapuljanak. A tematikus célok a következők: közösségi tájékoztatási, információs rendszer fejlesztése, a helyi kormányzási és fejlesztéskoordinációs szervezeti feltételek fejlesztése, intelligens városirányítás és városüzemeltetés koncepció kidolgozása, illetve partnerségi hálózati, infokommunikációs és média program kidolgozása és megvalósítása. Ezekre a programokra 12 millió forintot szánnak.

Szombathely

A város az okos fejlesztéseket az energiahatékonyság növelése érdekében kívánja végrehajtani. Az energetikai fejlesztésekre, amelyeknek többek között az energia-kontroll rendszer kialakítása is része, összesen 30 milliárd forintot szánnak, amelyből egészen pontosan nem derül ki, hogy a tényleges okos projektek megvalósítására mekkora összeget kívánnak fordítani. Az viszont kijelenthető, hogy Szombathely rendelkezik a legnagyobb okos város forrásigénnyel (igaz, figyelembe kell venni az előbbieken említett korlátot). Továbbá a közlekedés-fejlesztés részeként intelligens közlekedésirányítási és valós idejű utas-tájékoztató rendszer továbbfejlesztését is tervezik, ám ezekhez a projektekhez már nem rendeltek költségeket.

4.2.4. AZON VÁROSOK, AMELYEK HATÁROZOTT OKOS VÁROS ELKÉPZELÉSEKKEL ÉS KOMPLEX STRATÉGIÁVAL RENDELKEZNEK

Városok ebben a csoportban (hatályos ITS készítésének dátuma): Budaörs (2017), Szeged (2014), Budapest (2014)

Az utolsó csoportban mindössze három város található, ezek rendelkeznek a legátfogóbb fejlesztési tervekkel. Erőforrásainak és lehetőségeinek tekintetében nyilván Budapest tudja a legtöbb okos fejlesztést megvalósítani, ám a főváros ITS-e egyetlen, a fővárosi okosváros-koncepcióban megjelölt fejlesztési tervhez sem rendel konkrét projektet és forrásokat. Ennek az az oka, hogy az operatív okosváros-fejlesztési projekteket a kerületek ITS-ei tartalmazzák (ha tartalmazzák), a fővárosi koncepció pedig a fővárosi önkormányzat lehetőségeihez és céljaihoz szabott vízió. Szeged és Budaörs a nem többszintű kormányzás miatt lényegesen hatékonyabb helyzetben van.

Budaörs

Valamennyi város közül az egyik legátfogóbb és legcéltudatosabb okos város elképzelésekkel Budaörs rendelkezik. A fejlesztésekhez nem készült önálló

koncepció vagy stratégia, azok az ITS-ben egy teljes fejezeten keresztül, részletesen kidolgozva jelennek meg. A fejezetnek és magának a célnak a címe (a logót a 3. ábra tartalmazza): „Hogyan válik Budaörs intelligens várossá?” Budaörs okos város víziója megalapozott, a fejlesztési célok világosan megfogalmazásra kerültek, az okos fejlesztésekkel elérhető előnyök alaposan körül jártak és kidolgozottak. Az okosváros-fejlesztési tervben (az ITS részeként) összesen 20 okos fejlesztési programot fogalmaztak meg mintegy 200 millió Ft értékben. Továbbá a programok egy részéhez nem rendeltek forrást, mert azt a megvalósuló projektek méretétől tették függővé. Ezek a programok összhangban vannak a Giffinger és társai (2007) által vázolt okos város komponensekkel, vagyis Budaörs az okosváros-fejlesztéseit a legkomplexebb módon közelíti meg. Lényeges kiemelni, hogy a város az IKT fejlesztésekre nem célként tekint, hanem eszközre, amivel más okos fejlesztési célok megvalósíthatók (pl. okos térképrendszer fejlesztése, városi kommunikációs platform, egészségügyi informatikai rendszer fejlesztése, a város és intézményeinek virtuális kiterjesztése).

3. ábra: Budaörs okosváros-fejlesztési tervének logója
Figure 3 The label of the smart city programme of Budaörs



Forrás: Budaörs Integrált Településfejlesztési Stratégiája

Szeged

Budapest mellett csak Szeged rendelkezik önálló okosváros-stratégiával (Budaörs figyelemre méltó fejlesztési terve az ITS része). Szeged stratégiai tervének egyértelmű célja, hogy a város nemzetközi szinten is példa értékű okos várossá váljon. Ezt egy ún. quadruple helix együttműködési modellben képzelik megvalósítani: az önkormányzat és a Szegedi Tudományegyetem vezető szerepe mellett, a gazdasági szereplők és a különböző társadalmi csoportok integrálásával célzottan kívánják elindítani az okos város programot. Ezt azért fontos kiemelni, mert Szeged nem kizárólag önkormányzati feladatként kezeli az okos várossá válást, hanem pontosan azonosította a célok eléréséhez nélkülözhetetlen szereplőket. Összesen 24 okosváros-fejlesztési célt fogalmaztak meg, amelyek kiterjednek a Giffinger és társai (2007) által leírt okos város komponensek mindegyikére. Kiemelkedő, hogy Szeged roppant nagy hangsúlyt kíván fordítani a „soft” faktorok fejlesztésére, amelyek a lakosság életkörülményeinek javítását közvetlenül célozzák meg. Továbbá fontos megemlíteni, hogy a potenciálisan elérhető források tervezése

során Szeged nemcsak a hazai operatív programokban rendelkezésre álló forrásokkal számol, hanem nemzetközi és közvetlen EU-s forrásokat is be kíván vonni a fejlesztésekbe.

Budapest

A főváros lehetőségei az okos fejlesztések terén (és valószínűleg a velük szemben támasztott igények vonatkozásában is) összehasonlíthatatlanul nagyobbak bármely magyarországi városénál, ennél fogva Budapest nem is a nemzeti, hanem az európai térben pozicionálja magát. A „Smart Budapest jövőkép” célja, hogy egységes keretrendszer adjon a főváros okosváros-fejlesztéseinek. A dokumentum „top down” megközelítést alkalmaz, ahol az általánosan megfogalmazott célokhoz részcélok, és az ezek eléréséhez szükséges, általános feladatok kerülnek társításra. A fejlesztési program ugyanakkor csak alapot biztosít egy, a jövőben kidolgozandó cselekvési tervhez. A stratégiában az elérendő célok kerültek beazonosításra (pl. innovatív város, környezetbarát energetika, fenntartható mobilitás, élhető közterek, kezdeményező városkormányzás, tudatos lakosság, fenntartható gazdaság, versenyképes helyi gazdaság), amelyekhez a részletes elemzésben konkrét feladatok és beavatkozások is társításra kerültek. Ugyanakkor, mivel a „Smart Budapest jövőkép” nem cselekvési terv, nem tartalmaz sem indikátorokat, sem a fejlesztésekhez szükséges forrásigényeket. Ezek viszont Budapest ITS-éből is hiányoznak, vélhetően azért, mert a kerületek feladata lenne a jövőképben vázolt célok területi materializálása.

5. ÖSSZEZGÉS

Annak ellenére, hogy az okos várossá válás a 21. század egyik legkurrensebb településfejlesztési irányává vált, a koncepció tartalmát továbbra is bizonytalanság övezi. Nemzetközi viszonylatban, de Európában mindenképpen, az egyik leginkább elfogadott, szisztematikus elemzésen alapuló okos város modellt Giffinger és társai készítették 2007-ben. Ez a munka már csak azért is kiemelt jelentőséggel bír, mert a Lechner Tudásközpont által készített hazai okosváros-fejlesztési modell is rá épül, az összeurópai kutatás általa bemutatott okos város komponenseket integrálja. A hazai településfejlesztés alapvető fejlesztési tertípusa az integrált településfejlesztési stratégia, az ITS, amely – többek között – a középtávú (4-7 év időtartamú) településfejlesztési projekteket és a hozzájuk rendelt forrásokat tartalmazza. A 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet értelmében, illetve a Lechner Tudásközpont ajánlása szerint, amennyiben egy település okos fejlesztéseket kíván végrehajtani, azoknak az ITS-ben kell megjelenniük (ideális esetben és nagyvonalakban akkor is, ha a település önálló okosváros-koncepcióval rendelkezik).

De miként is jelenik meg a települési okosság az ITS-ekben? Mit értenek a települések okos város alatt, és milyen fejlesztéseket kívánnak megvalósítani „okos” jelzővel kiegészítve? Annak érdekében, hogy válaszoljunk a fenti kérdésekre 140,

10 ezer főnél népesebb magyar város ITS-ét tekintettük át, és elemeztük ki. Feltételeztük, hogy az okos várossá válás általánosságban fontos fejlesztési irány lesz a városok, de különösen a közép- és nagyvárosok esetében. Az elemzés előtt tehát azt vártuk, hogy az ITS-ekben markánsan megjelenik a települési okosság kérdése, már csak azért is, mivel az Európai Unió az okos fejlesztésekhez nemcsak elméleti keretet (iránymutatásokat), hanem forrásokat is biztosít. Az eredmények nem teljesen várakozásainknak megfelelően alakultak. A vizsgálatba bevont települések közül ugyanis mindössze 21 említette meg az okosság kifejezést az ITS-ében, illetve ruházta fel több-kevesebb tartalommal. A kérdés tehát az, hogy a nemzetközi relációban a településfejlesztés fókuszában álló okosváros-koncepciót miért csak a városok 15 százaléka (ha eltekintünk a puszta említéstől, akkor valójában még ennyi sem) emelte be a középtávú fejlesztési programjába?^[1] A kérdés pedig annak a ténynek a fényében még érdekesebb, hogy az EU nemcsak ösztönözi, hanem közvetlenül, vagy közvetve finanszírozza is a települési okos projekteket.

A válasz nyilván összetett, és településről településre változik, de talán közös pont lehet, hogy a nemzeti fejlesztési tervek, stratégiák, koncepciók sem tekintik az okosváros-fejlesztéseket kiemelt területnek. Sőt, eltekintve a Lechner Tudásközpont módszertani útmutatójától (ami végső soron valóban nem több módszertani útmutatónál), a hivatalos fejlesztési dokumentumok és jogszabályok még csak konszenzusos értelmezést sem adnak a települési okossággal kapcsolatban. Mivel az összhang hiányzik, ráadásul közvetlen okosváros-fejlesztéseket megcélzó források nem is érhetők el, a településeknek roppant kreatívnak kell lenniük, hogy önmaguk számára definiálják a települési okosságot (figyelembe vegyék-e a módszertani útmutatót, miközben az okos város modell valamennyi komponensére az operatív programokból nem tudnak forrásokat becsatornázni). Az mindenesetre látható, hogy szélesebb spektrumú okosváros-fejlesztéseket döntően csak a kiemelkedő pénzügyi háttérrel rendelkező, illetve nagy lakosságú települések vállalnak fel (Budaörs, Győr, illetve Budapest, Debrecen, Pécs, Szeged, Kecskemét), olyanok, amelyekben az okos megoldások megjelenését a társadalmi-gazdasági igények is motiválják.

Jogosan merül fel a kérdés: Hogyan lehet változást elérni, illetve mit lehet tenni annak érdekében, hogy még több település esetében kerüljön az okosság a településfejlesztés fókuszába? A válasz megfogalmazásában a központi tervezésnek kulcsszerepe van, és reményeink szerint az okos várossá válás a 2021–2027-es programozási időszak fejlesztési prioritásai között önállóan is meg fog jelenni.

[1] A vizsgálatok azt mutatják, hogy direkt okosként aposztrofált projekteket mindössze 21 város kíván megvalósítani, ez viszont nem jelenti azt, hogy a más települések által tervezett fejlesztési projekteket ne lehetne okos jelzővel kiegészíteni. Egy IKT alapú szolgáltatásfejlesztés, vagy egy zöldterületfejlesztés is beletartozhat a települési okosság témakörébe, éppen ezt igazolja Giffinger és társainak (2007) munkája. A kérdés jelen esetben sokkal inkább a tudatos tervezésen van, amelynek célja a települést egy átgondolt stratégia mentén okossá fejleszteni. Ez a tudatosság valójában csak az ITS-ek töredékében figyelhető meg.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány elkészítését az EFOP-3.6.1-16-2016-00022 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aina, Y. A. (2017) Achieving smart sustainable cities with GeoICT support: The Saudi evolving smart cities. *Cities*, 71, pp. 49–58.
- Alawadhi, S.–Aldama-Nalda, A.–Chourabi, H.–Gil-Garcia, J.R.–Leung, S.–Mellouli, S.–Nam, T.–Pardo, T.A.–Scholl, H.J.–Walker, S. (2012) Building Understanding of Smart City Initiatives. *Lecture Notes in Computer Science*, 7443 LNCS, pp. 40–53.
- Albino, V.–Berardi, U.–Dangelico, R.M. (2015) Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22, 1, pp. 1–19.
- Alfaro Navarro, J.L.–López Ruiz, V.R.–Nevado Peña, D. (2017) The effect of ICT use and capability on knowledge-based cities. *Cities*, 60, pp. 272–280.
- Angelidou, M. (2014) Smart city policies: A spatial approach. *Cities*, 41, pp. S3–S11.
- Arandjelovic, B. (2015) Graz, UNESCO City of Design and Historical Heritage. *Cities*, 43, pp. 78–91.
- Belanche, D.–Casaló, L.V.–Orús, C. (2016) City attachment and use of urban services: Benefits for smart cities. *Cities*, 50, pp. 75–81.
- Berst, J. (2013) *Smart Cities Readiness Guide*. Smart Cities Council, Seattle.
- Bibri, S. E. (2018) A foundational framework for smart sustainable city development: Theoretical, disciplinary, and discursive dimensions and their synergies. *Sustainable Cities and Society*, 38, pp. 758–794.
- Caragliu, A.–Del Bo, C.–Nijkamp, P. (2009) Smart cities in Europe. In: *Proceedings of the 3rd Central European Conference in Regional Science*. ERSA, Kosice.
- Dirks, S.–Keeling, M. (2009) *A vision of smarter cities*. IBM Institute for Business Value. IBM Global, Armonk, New York.
- Dirks, S.–Gurdgiev, C.–Keeling, M. (2010) *Smarter Cities for Smarter Growth: How Cities Can Optimize Their Systems for the Talent-Based Economy*. IBM Global Business Services, Somers, NY.
- Dobos K.–Kulcsár S.–Nagy P.–Sík A.–Szemerey S.–Vasváriné M. É. (2015) *Smart city tudásplatform: Metodikai javaslat*. Lechner Nonprofit Kft., Budapest. <http://lechnerkozpont.hu/doc/okos-varos/smart-city-tudasplatform-metodikai-javaslat.pdf> Letöltve: 2019. 03. 12.
- European Commission–UN-Habitat (2016) *The State of European Cities 2016. Cities leading the way to a better future*. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, Brussels.
- Garau, C.–Masala, F.–Pinna, F. (2016) Cagliari and smart urban mobility: Analysis and comparison. *Cities*, 56, pp. 35–46.
- Giffinger, R.–Fertner, C.–Kramar, H.–Kalasek, R.–Pichler-Milanović, N.–Meijers, E. (2007) *Smart cities. Ranking of European medium-sized cities. Smart cities – Ranking of European medium-sized cities, Final Report*. Centre of Regional Science, Vienna UT.

- Jara, A. J.–Genoud, D.–Bocchi, Y. (2015) Big data for smart cities with KNIME a real experience in the SmartSantander testbed. *Software - Practice and Experience*, 45, 8, pp. 1145–1160.
- Jawaid, M.F.–Sharma, M.–Pipralia, S.–Kumar, A. (2017) City profile: Jaipur. *Cities*, 68, pp. 63–81.
- Kraus, S.–Richter, C.–Papagiannidis, S.–Durst, S. (2015) Innovating and Exploiting Entrepreneurial Opportunities in Smart Cities: Evidence from Germany. *Creativity and Innovation Management*, 24, 4, pp. 601–616.
- Krishnamurthy, R.–Desouza K. C. (2015) Chennai, India. *Cities*, 42, Part A, pp. 118–129.
- Kumar, T. M. V.–Dahiya B. (2017) Smart Economy in Smart Cities. In: Kumar, T. M. V. (eds.): *Smart Economy in Smart Cities. International Collaborative Research: Ottawa, St. Louis, Stuttgart, Bologna, Cape Town, Nairobi, Dakar, Lagos, New Delhi, Varanasi, Vijayawada, Kozhikode, Hong Kong*. Springer Verlag, Singapore, pp. 3–76.
- Lombardi, P.–Giordano, S.–Farouh, H.–Yousef, W. (2012) Modelling the smart city performance. *Innovation*, 25, 2, pp. 137–149.
- Monfaredzadeh, T.–Berardi, U. (2015) Beneath the smart city: Dichotomy between sustainability and competitiveness. *International Journal of Sustainable Building Technology and Urban Development*, 6, 3, pp. 140–156.
- Monzon, A. (2015) Smart cities concept and challenges: Bases for the assessment of smart city projects. In: *2015 International Conference on Smart Cities and Green ICT Systems (SMARTGREENS)*. IEEE, Lisbon.
- Nam, T.–Pardo, T. A. (2011) Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions. In: *The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research*. College Park, MD, USA, pp. 282–291.
- Nagy A.–Sain M.–Sárdi A.–Vaszócsik V. (2015) *Methodological recommendation for evaluation and monitoring of cities*. Lechner Nonprofit Kft., Budapest. <http://lechnerkozpont.hu/doc/okos-varos/telepulesertekeles-es-monitoring-modszertani-javaslat.pdf> Letöltés: 2019. 03. 17
- Neirotti, P.–De Marco, A.–Cagliano, A.C.–Mangano, G.–Scorrano, F. (2014) Current trends in smart city initiatives: Some stylised facts. *Cities*, 38, pp. 25–36.
- Partridge, H. (2004) Developing a Human Perspective to the Digital Divide in the Smart City. In: Partridge, H. (ed.): *Australian Library and Information Association Biennial Conference*. ID 1299
- Reed, M.–Keech, D. (2017) Making the city smart from the grassroots up: The sustainable food networks of Bristol. *City, Culture and Society*, 16, pp. 45–51.
- Salem, F. (2016) *A Smart City for Public Value: Digital Transformation through Agile Governance - The Case of "Smart Dubai"*. Dubai, UAE: Governance and Innovation Program, Mohammed Bin Rashid School of Government, World Government Summit.
- Shahrokni, H.–Årman, L.–Lazarevic, D.–Nilsson, A.–Brandt, N. (2015) Implementing smart urban metabolism in the Stockholm Royal Seaport: Smart city SRS. *Journal of Industrial Ecology*, 19, 5, pp. 917–929.
- Tranos, E.–Gertner, D. (2012) Smart networked cities? *Innovation*, 25, 2, pp. 175–190.
- Tsolakis, N.–Anthopoulos, L. (2015) Eco-cities: An integrated system dynamics framework and a concise research taxonomy. *Sustainable Cities and Society*, 17, pp. 1–14.
- United Nations (2015) *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*. United Nations Department of Economic and Social Affairs/Population Division, United Nations, New York.

- Vallicelli, M. (2018) Smart cities and digital workplace culture in the global European context: Amsterdam, London and Paris. *City, Culture and Society*, 12, pp. 25–34.
- Vanolo, A. (2014) Smartmentality: The Smart City as Disciplinary Strategy. *Urban Studies*, 51, 5, pp. 883–898.
- Vidra, Z. (2018) Hungary's punitive turn: The shift from welfare to workfare. *Communist and Post-Communist Studies*, 52, 1, pp. 73–80.

STRATÉGIÁK, JOGSZABÁLYOK:

- 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről
- European Commission (2010) *EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. European Commission, Brussels.
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> Letöltve: 2019. 03. 20.
- Győr Megyei Jogú Város (2014) *Integrált Településfejlesztési Stratégia*.
- http://innovacio.gyor.hu/data/files/varosfejlesztetiesosztaly/its/gymjv_its_jovahagyott_2014.09.12_javitott.pdf Letöltve: 2019.02.17
- Kaposvár Megyei Jogú Város (2017) Kaposvár Megyei Jogú Város Településfejlesztési Koncepciója 2030. <https://kph.kaposvar.hu/data/onkorm/foepitesz/tfk.pdf> Letöltve: 2019. 03. 22
- Lechner Tudásközpont (2017) *Okos Város Fejlesztési Modell Módszertani Útmutató*. Lechner Tudásközpont, Térbeli Szolgáltatások Igazgatóság Települési Szolgáltatások Osztály, Budapest. <http://lechnerkozpont.hu/doc/okos-varos/okos-varos-fejlesztési-modell-modszertani-utmutato-20171130.pdf> Letöltve: 2019. 03. 22
- Lyon Smart City. Lyon, a decidedly co-smart city (2014) Métropole de Lyon, Lyon.
- <http://www.business.greaterlyon.com/smart-city-lyon-process-47.html> Letöltve: 2019. 04. 20
- Milano Smart City (2011) Comune di Milano – Direzione Centrale Politiche per il Lavoro, Sviluppo Economico, Università e Ricerca Settore Innovazione Economica, Smart City e Università Servizio Smart City, Milan
- Ministry for National Economy and Office for National Economic Planning (2013) *Hungarian Partnership Agreement, for the 2014–2020 programme period*. Budapest.
- <https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/eu-2014-2020/partnersegi-megallapodas> Letöltve: 2019. 02. 10
- Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció (2013) http://www.terport.hu/webfm_send/4616 Letöltés: 2019. 04. 07
- Nemzetgazdasági Minisztérium Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal (2014) *Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP)*. Budapest.
- <https://www.palyazat.gov.hu/node/56575> Letöltve: 2019. 01. 10
- Open Government Strategy in the Digital City (2012) Open Government at Zaragoza City Council, Zaragoza.
- <http://www.zaragoza.es/contenidos/sectores/tecnologia/Estrategia-Ciencia-Tecnologia-en.pdf> Letöltve: 2019. 02. 09

- Smart City Strategy Berlin (2015) Senate Department for Urban Development and the Environment, Berlin.
- http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/foren_initiativen/smart-city/download/Strategie_Smart_City_Berlin_en.pdf Letöltve: 2019. 02. 10
- Smart city Wien. Vision 2050, Roadmap for 2020 and beyond, Action Plan for 2012-15 (2012) Vienna University of Technology, Vienna.
- <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008218.pdf> Letöltve: 2019. 02. 12
- Strategy for Stockholm as a smart and connected city (2016) City Council of Stockholm, Stockholm
- <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Smart-och-uppkopplad-stad/Strategi-for-en-smart-och-uppkopplad-stad/> Letöltve: 2019. 02. 12
- The Future of Smart: Harnessing digital innovation to make London the best city in the world (2016) Greater London Authority, London.
- https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_smartlondon_report_web_4.pdf Letöltve: 2019. 02. 11

A közétkeztetésben részt vevő általános és középiskolás diákok táplálkozási vizsgálata Győr és Mosonmagyaróvár agglomerációjában

Nutrition study in the public catering of primary and secondary school students in the agglomeration of Győr and Mosonmagyaróvár



Absztrakt

A közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról szóló 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet jelentős mértékben változtatta meg a közétkeztetés szabályait, az ételkészítés technológiáját, valamint az ételkészítés során felhasznált alapanyagokat. A tanulmány azt vizsgálja, hogy az intézmények az elmúlt három év alatt mennyire tudták megvalósítani a törvényi követelményeknek való megfelelést az általános- és középiskolák menzáin és erről mi a gyerekek véleménye. A kutatás első lépéseként mélyinterjú készült a közétkeztetésben résztvevő szakemberekkel, majd válaszaik alapján került összeállításra egy kérdőív, melyet 447 általános- és középiskolás diák töltött ki Győrben, Mosonmagyaróváron és vonzáskörzetükben 2017-ben. A minta nem reprezentatív. A tanulmány a kérdőíves kutatás főbb eredményeit ismerteti. A tanulmány fő konklúziójaként megfogalmazható, hogy a megkérdezett diákok többsége a hagyományos magyar konyha ételeit preferálja a szakirodalomban megfogalmazott „egészséges” ételekkel szemben, a válaszadók egynegyed része próbál mértékletesen és „egészségesen” táplálkozni.

Kulcsszavak: közétkeztetés, menza, egészséges táplálkozás

Abstract

The EMMI decree, Nr. 37/2014 on nutrition labelling for public catering (dated on 30th April 2014) had significantly changed the rules of public catering, food preparation technologies and especially the used ingredients. Our quantitative research examines the extent to which institutions have implemented them in primary and secondary school canteens over the past three years, and what children's views are. As a first step of the research in-depth interviews were conducted with experts in public catering and based on their responses, a questionnaire was compiled. It was filled out by 447 students in elementary and secondary schools in Győr, Mosonmagyaróvár and in their agglomeration in 2017. The sample was not representative. The paper provides research findings about the

questionnaire research. The main conclusion of the study is that the majority of students prefer traditional Hungarian cuisine over “healthy” foods defined in the literature. Only a quarter of respondents try to eat moderately and “healthy”.

Keywords: public catering, dining at school, healthy nutrition

BEVEZETÉS

Az egészséges életmód, azon belül az egészséges táplálkozás fogalma időről időre változik. Zentai Andrea az OGYÉI^[1] Alkalmazott Táplálkozástudományi Osztály vezetője egy interjúban a következőt nyilatkozta (<https://merokanal.hu/hirek/mivel-etetik-a-gyerekeinket/>): „...nincs jó állapotban a táplálkozástudomány; kevés a független kutatás, a fogyasztók pedig sokszor inkább azt hiszik el az egymásnak ellenmondó eredményekből, ami nekik könnyebb”. Az azonban nemzetközi és hazai kutatásokkal is igazolt (Fy, 1971; Freeman et al., 2011; Bakacs et al., 2018), hogy a megfelelő minőségű és mennyiségű táplálkozás alapvető fontosságú a gyermekek szellemi és fizikai fejlődéséhez, javítja az iskolai teljesítményt. Globális problémát jelent a fiatalkori elhízás is, amely miatt különösen fontos, hogy már egészen fiatal korban tudatosan formáljuk a gyermekek táplálkozási szokásait, hiszen ezek jó része már gyermekkorban kialakul a szocializációs folyamat részeként (Haris, 2014). 1980 óta megduplázódott az Amerikai Egyesült Államokban a túlsúlyos gyermekek száma és a világon 2011-ben 17,5 millió 5 év alatti gyermek volt túlsúlyos (Böröndi-Fülöp, 2012). Az OGYÉI 2017-ben az Elhízás Világnapja alkalmából megjelentetett írása szerint 2016-ban összességében már 124 millió elhízott gyermek élt a világon. Magyarországon az Imperial College London és az Egészségügyi Világszervezet (WHO) által végzett kutatások szerint a 6–8 éves gyermekek több, mint 20%-a (fiúk 20,5%, lányok 21,9%) túlsúlyos (ami az enyhébb forma) vagy elhízott (ami a súlyosabb kórkép) (OGYÉI, 2017).

Az egészségtudatos táplálkozást a szülők adják át a gyermekeiknek, így fontos a szülői minta. Huszka és Dernóczy-Polyák (2015) szerint a jelenlegi trendek alapján a prevenció került előtérbe, ennek a prevenciónak az egyik fontos tényezője az egészséges táplálkozás.

Kutatásunk két kiemelt célcsoportra, az általános- és középiskolás fiatalokra koncentrál, mivel az ő esetükben a táplálkozás nagyon erősen befolyásolható még. Ez részben a fentebb említett szülői hatás által valósul meg, de komoly kormányzati szándék is, hogy a közétkeztetés szabályai által formálják a gyermekek egészségesebb táplálékfogyasztását, hiszen Bakacs és társai (2013) tanulmánya szerint a gyermekek a napi energia bevitelük 35–65%-t az iskolában fogyasztják el. Ugyanezen tanulmány szerint az egészséges táplálkozás nemcsak a fizikai fejlődésükhöz szükséges, hanem pozitív hatással van a koncentráció képességére.

[1] Országos Gyógyszerészeti és Élelmezés-egészségügyi Intézet

gükre és a kognitív képességeikre, sőt a viselkedésükre is. A korábbi 2008-as menza felmérésből kiderül, hogy az iskolák 60%-ában még a fiatalok tápanyag-igényét sem vették figyelembe (Greiner et al., 2009), ami szükségessé tette a pontosabb szabályozást. Az általános iskolákban Európai Unió támogatással beindított „Iskolagyümölcs és tejprogram”-ban 2013-ban az általános iskolák 78%-a vett részt. Antal és munkatársa (1998) 1997-ben végzett kutatása szerint a gyerekek 35,5 %-a nagyon ritkán vagy egyáltalán nem evett halat.

A tanulmány az általános iskolák alsó, felső tagozatos, és középiskolák diákjainak menzai étkezési szokásait vizsgálja, alapul véve a jogszabályi előírásokat. A rendelet teljes körű, komplex vizsgálatát egy kutatás során nem lehet teljesen bemutatni, így írásunk a gyerekek szemszögéből vizsgálja azt, hogy mit hozott az új közétkeztetési rendelet a só-, cukor-, a tejtermékek, a teljes kiőrlésű gabonák fogyasztásában és az élelmiszerek változatos elkészítése tekintetében az iskolai menzákon.

1. A KÖZÉTKEZTETÉS ÉS A HELYES TÁPLÁLKOZÁS - SZAKIRODALMI ÉS JOGSZABÁLYI HÁTTÉR

A közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról szóló 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet 2§. 14. bekezdése alapján a közétkeztetés fogalmát a következőképpen definiáljuk: „olyan rendszeres étkezést biztosító, szervezett közösségi ellátás, melyet nevelési-oktatási intézményekben, állami és önkormányzati finanszírozású nyári táborokban, fekvőbeteg-szakellátást nyújtó intézményekben, szociális ellátás, gyermekjóléti alapellátás és gyermekvédelmi szakellátás keretében ellátott, különböző korú és egészségi állapotú személyek részére, többnyire előre megrendelés alapján a nap egy meghatározott időszakában, meghatározott időtartamban nyújtanak”.

A Magyar Értelmező Kéziszótár a következőképpen határozza meg a közétkeztetés fogalmát (Juhász et al., 1980, 787): „A lakosság szükségleteiről, elsősorban élelmezéséről való hatóságilag szervezett gondoskodás.”

A közétkeztetés tulajdonképpen munkahelyi vendéglátás, ahol a kereskedelmi vendéglátás bő kínálatával ellentétben szűk választékú, nagy volumenben készített ételeket önkiszolgáló rendszerben olcsóbban kap meg annak zártkörű vendégköre. Csizmadia (1999) kétfajta üzlettípust különböztet meg, munkahelyi éttermet és munkahelyi büfét. Utóbbi kínálatában főként hidegételek, cukrászsütemények, a pultban készíthető melegszendvicsek és alkoholmentes italok találhatóak.

A Gasztronómiai Lexikon a közellátást „a lakosság szükségleteiről (elsősorban élelmezéséről) való hatóságilag szervezett gondoskodás”, míg a közélelmezést a következőképpen definiálja (Borda et al., 1993, 247): „...a lakosság élelmiszerellátásáról való szervezett gondoskodás.”

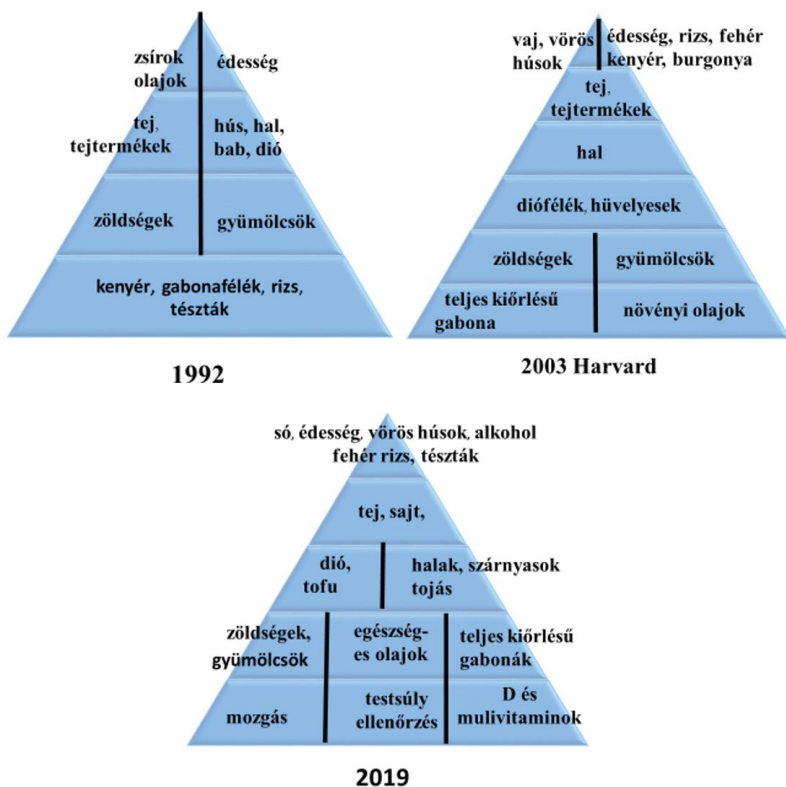
1989 év előtt a közétkeztetés intézményi alapon történt és teljes állami szerepvállalás jellemezte. Nem volt nyereségérdekelt, általában nonprofit szervezetek

üzemeltették és nem volt cél a gazdaságos, észszerű termelés. A rendszerváltás után 2000-ig csökkent az állami támogatás, a kereslet és az ellátó szervezetek száma. 2000 és 2016 között kialakult az új közétkeztetés piaca, majd 2016-ban az állam visszavette a közétkeztetés jogát (Bujdosó et al., 2012).

A helyes táplálkozás alapelveit az elmúlt két évtizedben számtalanszor újragondolták. Ennek megfelelően a táplálkozási piramis is időről-időre változott, ami magával hozta az iskolai étkezésben is a reformokat. Meghatározásra kerültek az egyes ételféleségek, továbbá hogy azok hányszor kerüljenek bizonyos időszakon belül a gyerekek tányérjába. Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy míg 1992-ben a piramis alsó fokán a kenyeret, gabonaféléket, rizst és tésztákat, azaz csupa gyorsan felszívódó szénhidrátot találtunk, addig 2003-ban ezek fogyasztását csak csekélyebb mértékben javasolják, helyettük a teljes kiőrlésű gabonák és növényi olajok szerepe nőtt meg, ezekből kell a legnagyobb mennyiséget az emberi szervezetbe juttatni. A 2019-es változat további módosításokat tartalmaz (1. ábra).

1. ábra: A táplálkozási piramis változása, 1993, 2003, 2019

Figure 1 Changing of food pyramid, 1993, 2003, 2019



Forrás: <https://www.choosemyplate.gov/brief-history-usda-food-guides>; <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/> alapján saját szerkesztés

Ehhez szorosan kapcsolódik a Harvard Health Publishing által kifejlesztett okos tányér is, amely a javasolt ételféleségek emberi szervezetbe való bevitelének gyakoriságát és minőségét mutatja be. A piramishoz képest a különbség a beviteli arányokban mutatkozik meg. A 2. ábra jól szemlélteti az okos tányér felosztását. Látható, hogy a zöldségek és gyümölcsök a javasolt ételfogyasztás mennyiségének felét teszik ki. A burgonya nem számít zöldségfélének, ennek fogyasztása nem javasolt, főleg bő zsírban való sütése kerülendő a transzszírsavak miatt. Az étrenddel szemben elvárás, hogy minél változatosabb mértékben tartalmazzon gyümölcsöket. A salátákhoz és az ételek készítéséhez is ajánlott a repce- vagy olívaolaj használata a napraforgóolaj helyett. Az ábra legalján a fizikai aktivitásra való utalást találunk, amit napi rendszerességgel szükséges végezni, kiegészítendő az egészséges táplálkozást. A tányér jobb oldalán található a húsok és a gabonafélék, a húsok közül a táplálkozási ajánlás a halat, a pulykát, a vörös húsokat, továbbá a sajtokat, a sonkákat, a teljes kiőrlésű pékárukat és a barna rizst preferálja. Nem javasolt a cukrozott italok fogyasztása, helyette csapvíz, tea vagy kávé ajánlott.

2. ábra: Okos tányér a Harvard Health Publishing alapján
Figure 2 Healthy eating plates by the Harvard Health Publishing



Forrás: www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/ alapján saját szerkesztés

Az egészséges életmód megvalósulásához a kiegyensúlyozott összetételű táplálkozáson kívül fontos még a napi öt alkalommal való étkezés, a megfelelő mennyiségű folyadék-bevitel és a rendszeres testmozgás. A közétkeztetés természetesen csak az egészséges táplálkozás napközbeni megvalósulását tudja befolyásolni, sem az öt alkalommal megvalósuló étkezésre, sem a folyadékbevitelre, sem a testmozgásra nincs ráhatása.

A rendelet újdonsága, hogy ételmisszer alapú, amely azt jelenti, hogy meghatározza az egész napos étkezésekkor előírt ételmisszerek, ételmisszercsoportok felhasználási gyakoriságát (Bakacs et al., 2018). A jogszabályban meghatározták, hogy minden nap kell tejet, tejterméket, zöldséget, gyümölcsöt, és gabonaalapú, ezen belül teljes kiőrlésű ételmisszereket biztosítani, az „üres kalóriát” jelentő ételeket pedig korlátozták.

Újdonság, hogy a jogszabály kötelezővé teszi a diétás étkezést szakorvos által igazoltan igénylők számára a diétás étrend biztosítását. Egész napos ellátás esetén 1 főre naponta kell biztosítani négy alkalommal zöldségeket (egyszer nyers formában), három adag gabona alapú ételmisszert, melyből legalább egy adagnak teljes kiőrlésűnek kell lennie. Napi egyszeri étkezés szolgáltatása esetén az egy főre biztosítandó legalább egy adag zöldség – ide nem értve a burgonyát – vagy gyümölcs, a tíz ételmezési nap átlagában legalább három alkalommal nyers formában. Szintén tartalmaznia kell az étrendnek háromszori étkezés alkalmával legalább 3 liter tejet tíz ételmezési nap alatt, vagy ennek megfelelő mennyiségű kalcium-tartalmú tejterméket.

A közétkeztetőnek az étlapon fel kell tüntetnie minden étkezés energia-, zsír-, telített zsírsav, fehérje-, szénhidrát-, cukor-, illetve só-tartalmát, valamint az ételmisszerek jelöléséről szóló miniszteri rendeletben meghatározott allergén összetevőket. A só vagy cukor kihelyezési, illetve átadási helyén jól olvashatóan fel kell tüntetni, hogy „A túlzott só- és cukorfogyasztás szív- és érrendszeri betegségekhez, elhízáshoz és cukorbetegséghez vezethet!” A feliratot életkortól függően képpel is lehet illusztrálni.

A rendelet kitér továbbá az ételek készítésének változatosságára, a felhasználandó nyersanyagok sokszínűségére. A változatossági mutató megmutatja, hogy az egyes ételfajták (leves, hús, főzelék, köret) különböző típusai (pl. paradicsomleves, húsleves, bableves stb.) hányszor fordulhatnak elő egy bizonyos időszakon belül.

A rendelet értelmében tilos só-tartalmú leveskockák, ételporok, 30%-nál magasabb zsírtartalmú húsok, alkoholt tartalmazó ételmisszerek, szénsavas és cukrozott italok, valamint édességek önálló ebédként történő fogyasztása. Az 1. táblázat korcsoportonként mutatja be az egyes ételmisszerek szervezetbe juttatásának napi javasolt mennyiségét.

1. táblázat: Ajánlott ételmisszer bevitel életkorok szerint

Table 1 Recommended food intake by age

Élelmiszer	7-10 éves korig	11-14 éves korig	15 év felett
színhús	80-100 g	90-110 g	100-120 g
máj, szív, zúza, májké-szítmány	80-100 g	90-110 g	100-120 g
hal/halkonzerv szendvicshez	30-40 g	40-50 g	40-60 g
méz	5-20 g	10-20 g	20-30 g
cukor teában	0-9 g	0-10 g	0-10 g
teljes kiőrlésű kenyér	50-60 g	50-70 g	60-100 g
tej, savanyított tejtermékek (kefir, joghurt)	tej: 2-2,5 dl joghurt, kefir: 1-2 dl sajt szendvicshez: 30-50 g	tej: 2-2,5 dl joghurt/kefir: 1-2 dl sajt szendvicshez: 40-50 gr	tej: 2-3 dl joghurt/kefir: 1-2 dl sajt szendvicshez: 40-60 gr
gyümölcs	70-120 g	70-150 g	80-150 g
burgonya (főzelék)	150-200 g	150-230 g	180-250 g
zöldségek (főzelék/köret)	130-200 g	130-230 g	160-250 g

Forrás: A közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról szóló 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet alapján saját szerkesztés

A fentiekben meghatározott közétkeztetési irányelvek célja, hogy a gyermekek táplálkozása az iskolában a jelenlegi egészséges táplálkozási elvekhez minél jobban közelítsen. Jelenleg ugyanis, mint arra Huszka (2013) kutatása is rávilágít, a gyerekek többsége nem törekszik az egészséges táplálkozásra. Az általa megkérdezett általános iskolás fiúk 11,6%-a vallotta magáról, hogy igyekszik egészségesen táplálkozni, míg a lányok 10,4%-a törekszik csak erre. A 2017-es felmérések alapján elkészített Országos Iskolai MENZA Körkép (Bakacs et al., 2018, 9-10) az iskolai menzákra a következő megállapításokat teszi:

- „Az iskolákban a rendelet hatására az egészséges táplálkozáshoz illeszkedő új ételeket vezettek be, új nyersanyagokat használtak, melyek a felmérés szerint a gyerekek többségének ízlettek.
- Jelentősen növekedett az olyan általános iskolák aránya, amelyekben naponta egyszer vagy akár naponta többször biztosítottak friss zöldséget, gyümölcsöt a gyerekeknek.
- Csökkent a hagyományos, bő zsiradékban való sütés technológiáját használó konyhák aránya.
- Csökkent azon étlapok száma, melyeken egyáltalán nem voltak feltüntetve a rendeletben előírt információk.

- Növekedett azon iskolák száma, melyek ki tudják elégíteni a diétás étkeztetési igényt.”

A pozitívumok mellett számos problémát is feltárt a vizsgálat (Bakacs et al., 2018, 10):

- „Továbbra sem minden iskolában lehet a mosdón kívül ingyenesen ivóvízhez jutni.
- Egyre több gyereknek lenne szüksége a diétás étkeztetésre.
- Nem növekedett a helyi kistermelői termékeket beszerző közétkeztetők köre.
- Az ebéd elfogyasztására biztosított idő változatlanul átlagosan csak 30 perc.
- A napi nettó nyersanyagnorma nem nőtt, 2017-ben átlagosan 386 Ft volt.
- Nőtt az iskolai közétkeztetéssel kapcsolatos szülői panaszokat jelző általános iskolák aránya.”

A fentiek miatt fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy a megyénkben két nagyváros, Győr és Mosonmagyaróvár, illetve ezek agglomerációjában lévő általános és középiskolákban hogyan sikerült a menzák megreformálása a gyerekek szemszögéből.

2. A KÖZÉTKEZTETÉS AZ ÁLTALÁNOS- ÉS KÖZÉP-ISKOLÁS DIÁKOK SZEMSZÖGÉBŐL

2.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Az empirikus kutatásunk két részből áll, először a közétkeztetésben résztvevő élelmezésvezetőkkel (10 fő) készítettünk strukturált interjúkat, melyek segítettek a kérdőív kérdéseinek összeállításában, majd ezen kérdőívek segítségével elemeztük a menzákön étkező diákok véleményét a menzákön kapott ételek mennyiségéről és minőségéről. A kérdőívünket 450 fő töltötte ki, ebből 447 volt értékelhető, az adatfelvétel 2017. április 1. és 2017. szeptember 30. között történt. A minta nem reprezentatív, a válaszadókat önkényesen választottuk ki Győr és Mosonmagyaróvár vonzaskörzetéből, általános iskolák alsó és felső tagozatos osztályaiból, valamint középiskolákból. Jelen munkánkban a kérdőíves kutatás eredményeit mutatjuk be.

A kérdőív kérdéseinek összeállítása előtt a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- Megfelelő mennyiségű ételt kapnak-e a gyermekek?
- Elégedettek-e a tanulók a menzai ételek minőségével?
- Mennyire ízletesek az ételek? Található-e só a menzák asztalain?
- Változatosak-e az ételek?
- Biztosítanak-e a közétkeztetők az iskolákban térítésmentesen tej és teljes kiőrlésű termékeket, gyümölcsöt és zöldségfélét a diákoknak?

Az adatok feldolgozása SPSS 23 statisztikai programcsomaggal történt. Az elemzés a leíró statisztikai adatokon (átlag, szórás, középérték) kívül egyes kétváltozós elemzéseket tartalmaz. A kérdőívre kapott válaszokat 5 fokozatú Likert-skálán értékeltük, ahol az 1 érték a legkevésbé egyetértést, az 5 érték a teljes mértékű egyetértést jelenti. A kérdőív a demográfiai adatokon (lakóhely, nem, osztály, kor) kívül 2 nyitott kérdést (mi a kedvenc ételed a menzán, van-e ételallergiád), 20 skála (ebből 4 szemantikus) és 4 alternatív zárt kérdést tartalmazott. A leíró statisztikai adatokon (módusz, medián, szórás) kívül mennyiségi sorvizsgálatot, kereszttáblás elemzéseket és varianciaanalízist végeztünk.

A 2. táblázat a kérdőívet kitöltők demográfiai adatait mutatja be. A mintába 257 fő leány (57,1%) és 190 fiú (42,2%) került. 30,9% (139 fő) alsó tagozatba, 56,7% (255 fő) felső tagozatba és 11,1% (50 fő) középiskolába jár. Az édesanyák iskolai végzettségét tekintve az alábbiakat állapítottuk meg: egyetemi, vagy főiskolai végzettségű 44,4% (200 fő), középiskolát végzett 32,2% (145 fő), szakmunkás bizonyítványt szerzett 14,9% (67 fő) és 6,4% (29 fő) az általános iskola 8 osztályát végezte el.

2. táblázat: A vizsgálatba bevont tanulók megoszlása a demográfiai ismérvek alapján, n=443, fő

Table 2 Demographic parameters of the sample, n=443

	fő	%
Nemek szerint		
leány	257	57,1
fiú	190	42,2
hiányzó válasz	3	0,7
Tagozat szerint		
alsó	139	30,9
felső	255	56,7
középiskolás	50	11,1
hiányzó válasz	6	1,3
Édesanyja iskolai végzettsége szerint		
egyetem, főiskola	200	44,4
szakközépiskola	145	32,2
szakmunkás	67	14,9
általános iskola	29	6,4
hiányzó válasz	9	2,0

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

2.2. EREDMÉNYEK

2.2.1. A MENZAI ÉTKEZÉS ÁLTALÁNOS VIZSGÁLATA

Három klaszterbe osztottuk a kérdőívet kitöltőket aszerint, hogy hány éve étkeznek menzán. Az első csoportba kerültek azok a diákok, akik 1 és 4 év között étkeznek itt, ez 271 főt (60,2%) jelent. A második csoportba az 5–8 éve menzán étkező diákok kerültek, ők 137-en vannak (30,4%), a harmadik csoportba pedig a 9–12 éve menzán étkezőket soroltuk be, létszámuk 34 fő (7,6%). 8 fő (1,8%) nem válaszolt erre a kérdésre. A válaszadók 7,6%-a (35 fő) szenved valamilyen ételallergiában, 19 fő laktózérzékeny, 10 fő olajos magvakra, 3 fő gluténra, 1–1 fő cukorra, tojásra vagy gombára érzékeny. Erre a problémára a jelenlegi közétkeztetési rendszer nincs felkészülve. A lefolytatott mélyinterjúk alapján elmondható, hogy az ételallergiás vagy más táplálkozási problémával küzdő diákok számára a legjobb esetben is csak az otthonról hozott étel melegítése oldható meg a menzán.

A kérdőívet kitöltők 64,7%-a (291 fő) csak egy-két ételt nem szeret, ezzel szemben 20,2%-uk (91 fő) csak egy-két ételt szeret, 15,1%-uk (68 fő) pedig válogatás nélkül mindent megeszik.

A diákok 57,3%-a (258 fő) naponta, 31,1%-a (140 fő) hetente két/három alkalommal, 6,7%-a (30 fő) ritkábban, mint hetente egyszer és 4,9%-a (22 fő) hetente egy alkalommal fogyaszt zöldséget és gyümölcsöt otthon. A családok táplálkozási szokásait vizsgálva megállapítottuk, hogy a gyerekek többsége találkozik otthon a hagyományos magyar és a reform konyha ételeivel is. Bár előzetesen azt feltételeztük, hogy az édesanya végzettsége meghatározó abban, hogy a család mennyire táplálkozik egészségesen, ez a kutatás ezt a feltevést nem támasztotta alá, nem találtunk szignifikáns összefüggést az anya végzettsége és a között, hogy a gyerekek véleménye szerint a családjuk mennyire táplálkozik egészségesen. 20,0% (90 fő) törekszik arra, hogy étkezéseik során egészséges ételeket fogyasszon, ami csaknem duplája a 2013-ban Huszka által mért értéknek. A mértékletes táplálkozás sajnos kevés családban van jelen (0,9%, 4 fő), a vegetáriánus táplálkozás még ennél is kevesebb családra jellemző (0,7%, 3 fő).

Az iskolákban a gyerekek az iskolai gyümölcs program keretében ingyen kapnak gyümölcsöket, illetve egyes helyeken müzlit is kapnak. A 3. táblázat a közétkeztetők által a gyerekeknek biztosított ingyenes élelmiszerek fogyasztásának megoszlását szemlélteti a gyerekek válaszai alapján. A legnagyobb arányban kapott és elfogyasztott élelmiszer a diákok között a gyümölcs.

3. táblázat: Térítésmentesen biztosított élelmiszerek vizsgálata az iskolákban a gyerekek válaszai alapján (adatok a válaszadók %-ában), n=443 fő

Table 3 Examination of free foods (milk, fruits, vegetables) in schools based on children's responses, %, n=443

	gyümölcs	zöldség	tej	kakaó	müzi szelet
igen kapok, és általában megeszem	50,6	12,9	7,2	9,5	26,7
igen kapok, de általában nem eszem meg	12,5	11,5	4,1	4,5	5,2
nem kapok	36,9	75,6	88,7	86,0	68,1

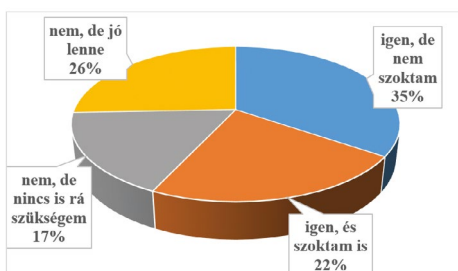
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

2.2.2. MENZAI ÉTELEK MENNYISÉGI VIZSGÁLATA

Elemzésre került a menzán felszolgált ételek mennyisége. Arra a kérdésünkre, szoktál-e éhesen haza menni a menzáról a válaszadók több, mint fele igennel (50,2%, 226 fő), 40,4% (182 fő) nemmel válaszolt, 9,3% (42 fő) pedig azt válaszolta, hogy csak néha nem lakik jól. A 3. ábra azt mutatja be, hogy a tanulók hány százalékának van lehetősége újabb adag ételt kérni, ha éhes. 35,0% (155 fő) válaszolta azt, hogy kérhet még, de nem szokott, 25,6% (115 fő) véli úgy, hogy jó lenne, ha lenne rá lehetősége, 22,5% (101 fő) szokott kérni még egy adag ételt, és 17,4% (78 fő) nem érzi ennek szükségességét. A tanulók az étel mennyiségével kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálatakor azt állapítottuk meg, hogy 44,2% (199 fő) inkább elégedett, 24,0% (108 fő) többnyire, 22,2% (100 fő) teljes mértékben elégedett és 9,6% (43 fő) pedig egyáltalán nincs megelégedve.

3. ábra: A normál adagon felül kérhető repeta lehetőségének vizsgálata a menzákon, n=447 fő

Figure 3 Examination of the possibility of extra portion at mealtimes, n=447



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

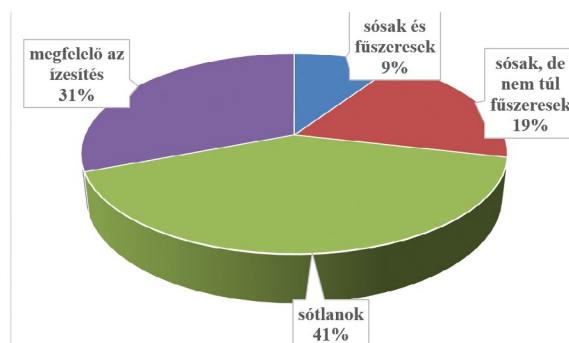
2.2.3. A MENZÁN KAPHATÓ ÉTELEK MINŐSÉGI ÉS KEDVELTSÉGI VIZSGÁLATA

Az ételek mennyiségének vizsgálata után azok milyenségét elemeztük. 5 fokozatú szemantikus skálán vizsgáltuk több szempontból a felszolgált ételeket. Az egyik szempont az volt, mennyire találják a gyerekek az ételeket unalmasnak/változatosnak. A kapott átlag 3,43 volt, 1,26 szórás mellett, ami enyhe pozitív értékelést jelenet a diákok szemszögéből, azaz egy kissé tér el a közömbös megítéléstől. Hasonló eredményre jutottunk az ehetetlen és a finom végpontú skálák között, az átlag 3,52, szórása 1,22, ami szintén enyhe pozitív értelmezést jelent, vagyis inkább finomnak tartják az ételeket, mint ehetetlennek. A legkevesbé jó megítélés az ételek sóérzete szempontjából adódott, ennek átlaga 3,02, szórása 0,88. A fentiek alapján elmondható, hogy a menzai ételeket a diákok nem tartották sem igazán jónak, sem igazán rossznak. Amikor külön rákérdeztünk az ízérzetre (sós, fűszeres), akkor a válaszadók 30,8% (137 fő) találta megfelelőnek az ételek ízesítését. A válaszadók 40,7%-a (181 fő) sótlannak ítélte az ételeket, 19,1%-uk (85 fő) hiányolta a fűszerezettséget. 9,4% (42 fő) válaszolta, hogy a menzai ételek sósak és fűszeresek (4. ábra). A válaszok alapján megállapítható volt, hogy a gyerekek szívesebben fogyasztják a kevésbé magas sótartalmú, de mégis érezhetően sós ételeket.

A válaszadók 89,2%-a (374 fő) nemleges választ adott arra a kérdésre, van-e sótartó a menzák asztalain, 12,1% (54 fő) talált sótartót és 4,0% (18 fő) azt válaszolta, hogy csak azokon az asztalokon van, ahol a tanárok étkeznek.

4. ábra: A menzai ételek ízségének vizsgálata, n=445 fő

Figure 4 Analysis of taste of the meals, n=445



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Górcső alá vettük azt is, vajon befolyásolja-e a válaszadók preferenciáját az ételek ízsége szempontjából a nemük. Ezt egyszempontos varianciaelemzéssel végeztük el, melynek eredményét a 4. számú táblázat szemlélteti. A két csoport átlaga jelentősen nem tér el egymástól, a lányok átlaga 2,96, a fiúké 2,88,

a leányok szórása 0,932, míg a fiúké 0,943. Sem a leányok, sem a fiúk nem tartották túlzottan ízletesnek a menzai ételeket.

4. táblázat: Az ételek ízletességének vizsgálata nemek szerint, n=443 fő
Table 4 Analysis of taste of the meals by gender, n=443

Megnevezés	Átlag	Fő	Átlagos szórás	Variancia	Megoszlás
Leány	2,96	255	0,932	0,869	57,6%
Fiú	2,88	188	0,943	0,889	42,4%
Összesen	2,93	443	0,937	0,877	100,0%

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Az 5. ábra a diákok menzán fogyasztott kedvenc ételeit szemlélteti, az ábráról jól kivehető a bolognai spagetti dominanciája, továbbá a rántott szelet és a rántott hal, a húsleves szintén favorit a diákok körében. Megállapíthatjuk tehát, hogy kevés az egészséges táplálkozásban nagy jelentőséggel bíró étel található azok között, melyeket a menzán elkészített formában kedvelnek a gyerekek. Nem található a felsoroltak között krémleves, párolt/grillezett zöldség, hal, gyümölcs, teljes kiőrlésű pékáru és barna rizs.

5. ábra: A diákok menzán fogyasztott kedvenc ételei, n=445 fő
Figure 5 Favourite meals of pupils at the public catering, n=445



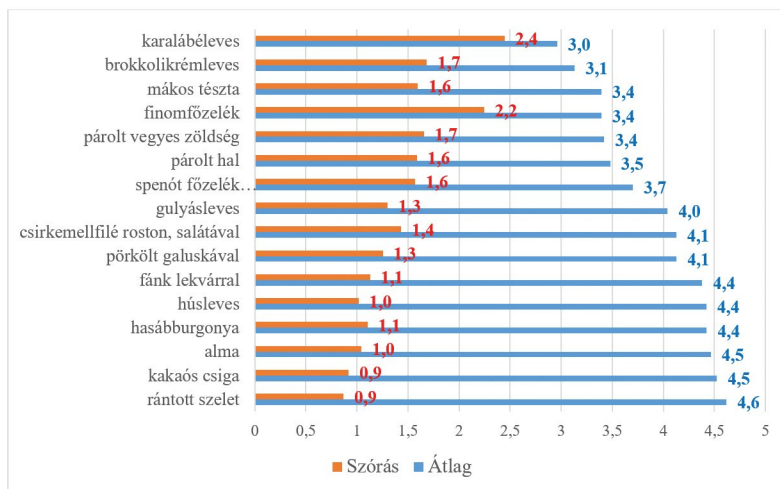
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

A továbbiakban véletlenszerűen választottunk ki 8 fogást (leves, főétel) mind a hagyományos magyar konyha elemei, mind az egészségesnek mondott ételféleségek közül, azért, hogy megvizsgáljuk ezek kedveltségét a diákok körében. Ennek eredményét a 6. ábra szemlélteti. Az ábra alapján elmondható, hogy a táplálkozási ajánlások szerint egészségesnek tartott ételek (gyümölcs, főzelék, hal, párolt

zöldség, stb.) közül az alma kivételével (mely egyéb konyhatechnológiai eljáráson nem esik át) valamennyi étel a kevésbé, vagy az alig kedveltek közé tartozik (párolt hal, zöldség, brokkoli-krémleves, karalábéleves). Az is elmondható, hogy minél kevésbé volt összességében preferált egy étel, annál nagyobb szórás értéket is találtunk, ami azt jelzi, hogy az adott étel megítélése elég megosztó, valaki vagy nagyon szereti, vagy egyáltalán nem.

6. ábra: Kiválasztott ételek kedveltsége a diákok körében, n=436 fő

Figure 6 Popularity of selected meals by students, n=436



Megjegyzés: 1: egyáltalán nem 5: teljes mértékben

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Azt is megvizsgáltuk, melyek azok az ételek, amelyeket a menzákon nem, de otthon szívesen fogyasztanak a diákok. A válaszadók 17,2%-a (76 fő) szívesen fogyaszt otthon saláta köretet, 16,3% (72 fő) párolt halat, 15,4% (67 fő) pedig párolt zöldségeket.

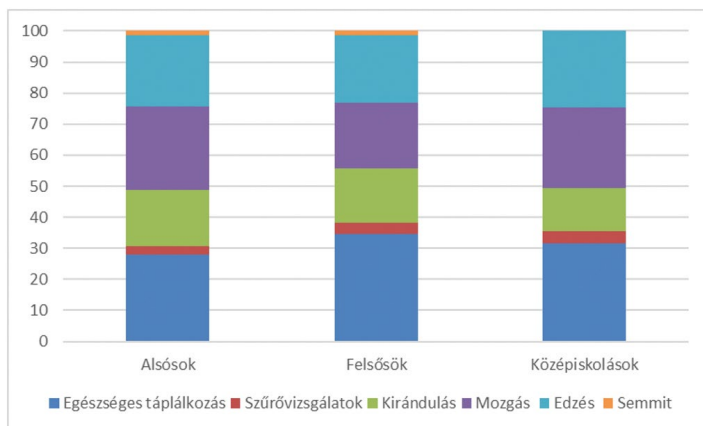
2.2.4. EGÉSZSÉGES ÉLETMÓD OTTHON

A diákokat nemcsak táplálkozási szokásaikról kérdeztük, hanem az egészségük érdekében otthon végzett tevékenységükről is. Vizsgálataink azt mutatták, hogy a gyerekek többségének véleménye szerint a családjuk egészségesen táplálkozik, rendszeresen mozognak, edzésekre és kirándulni járnak. Csekély azok száma, akik nem tesznek semmit az egészségük megóvásáért. A válaszadóknak csak a 2,3% inaktív, közülük is a felső tagozatos diákok a leglustábbak. Összességében elmondható, hogy a gyerekek véleménye alapján a szülők sokat tesznek gyermekeik egészséges életmódra való nevelésének érdekében, hiszen a válaszadók 32%-a táplál-

kozik egészségesen, ezt ötvözi még 23%-uk sok mozgással és edzéssel, 17%-uk kirándulással. Megdöbbentő viszont, hogy csak 4% jár szűrővizsgálatra.

7. ábra: A családok egészséges életmódjáért tett erőfeszítések bemutatása a megkérdezettek válaszai alapján, n=447

Figure 7 Presentation of efforts to promote a healthy lifestyle of families based on pupils' responses, n=447



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

2.2.5. A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

Kérdőíves kutatásunkban megvizsgáltuk, hogy a diákok hogyan viszonyulnak a menzai reformokhoz az étel mennyisége, minősége, ízletessége tekintetében. Megállapítottuk, hogy a válaszadó gyerekek több, mint a fele éhesen megy haza az iskolából, mert kevésnek találja az adagot. Miután hazánkban a déli étkezést tekintjük a főétkezésnek és a gyerekek egy része az iskolában tölti a délutánt is, de aki ebéd után haza megy, annak sem vannak feltétlenül otthon a szülei, így nem lehet bizonyossággal állítani, hogy otthon megfelelő, „minőségi” étkezéssel fogja kiegészíteni a menzán kapott ételt, így a nem megfelelő mennyiség is az egészséges táplálkozás ellen hat.

Az iskolákban a közétkeztetők biztosítanak térítésmentesen tej és teljeskiőrlésű termékeket, gyümölcsöt és zöldségfélét a diákoknak, amit a diákok nagy többsége nem fogyaszt el. Itt nagy a tanárok felelőssége is, hogy mennyire követik nyomon a kiosztott táplálékok elfogyasztását. A minőség tekintetében megállapítottuk, hogy a válaszadók egyharmada találja a menzai ételeket ízletesnek. A megkérdezett gyerekek közel fele a sótlannak találja az ételleket, só pedig valóban nem található a menzák asztalainak többségén, így utóízítésre nincs lehetőség.

Összességében ennek ellenére elégedettek a menzai ételek minőségével és az ételleket változatosnak tartják. Az egészséges életmódhoz a mostaninál erősebb otthoni támogatásra lenne szükség mind a táplálkozás, mind a mozgás terén.

3. ÖSSZEGZÉS

A közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról szóló 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet nagymértékben megváltoztatta a közétkeztetés szabályait, az ételkészítés technológiáját, valamint az ételkészítés során felhasznált alapanyagokat. A tanulmányunk bevezetésében és a szakirodalmi áttekintésében megtettük a fogalmi lehatárolást, bemutattuk a tudományos ajánlásokat és azok változását az egészséges táplálkozással kapcsolatban. Tettük ezt azért, mivel a közétkeztetési szabályok változtatásával az iskolás gyerekek egészségesebb táplálkozása volt a törvényalkotók célja. Tanulmányunkban bemutatott primer kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a menzákon a megváltozott alapanyagokról, ételekről, ízesítésről, mennyiségekről mi a gyerekek véleménye. A kutatás első lépéseként mélyinterjút készítettünk a közétkeztetésben résztvevő szakemberekkel, majd válaszaik figyelembe vételével állítottuk össze kérdőívünket, melyet általános és középiskolás diákokkal töltettünk ki.

A tanulmány konklúziójaként megfogalmazható, hogy a megkérdezett diákok többsége a kedvelt ételek alapján a hagyományos magyar konyha ételeit vagy a napjainkban népszerű olasz tészta ételeket preferálja a szakirodalomban megfogalmazott „egészséges” ételekkel szemben. A válaszadóknak csak egynegyedik része próbál mértékletesen és „egészségesen” táplálkozni.

Megállapítottuk, hogy a diákok több, mint fele éhesen megy haza és csak 31%-uk tartja ízletesnek a menzai ételeket, de összességében elégedettek a menzai menük minőségével és az ételeket változatosnak tartják.

Napjainkban az egészséges táplálkozás, a rendszeres testmozgás prevenciószerepe az egészségünk megőrzésében és fenntartásában még fontosabb szerepet kap. A gyerekek az ételek között még nem az alapján tesznek különbséget, hogy melyik egészséges, hanem, hogy melyiket szeretik. Azonban az, hogy milyen ételeket preferálnak, leginkább étkezési szocializáció kérdése, mely otthon kezdődik, de nagy szerepet játszik a táplálkozás kultúra változásában a közösségben, így az iskolai étkezésben szerzett tapasztalat is. Jelenleg ez többnyire fordított. Ennek megfelelően nem elég csak a menzák kínálatát átalakítani, hanem az iskolai egészségnapokon játékos feladatokkal lehetne szélesíteni a gyerekek táplálkozással kapcsolatos ismereteit, valamint – támogatott – ételkóstolókkal, minél több új ízzel megismertetni őket. Sok esetben elég csak egy más feldolgozási módot, technológiát választani, hogy a gyerekek szívesen fogyasszanak valamilyen, amúgy kevésbé kedvelt élelmiszert (pl. hal – harcsagolyó, halrudacsok – szálka nélkül).

Tanulmányunk további kutatás lehetőségét rejti magában, mellyel feltárható lenne a táplálkozási szocializáció.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antal M.–Gaál Ö. (1998) Többszörösen telítetlen zsírsavak jelentősége a szervezetben. *Orvosi Hetilap*, 139, 19, 1153–1158.
- Bakacs M.–Martos É.–Schreiberné Molnár E.–Zentai A. (2013) *Országos iskolai menza körkép*. Országos Gyógyszerészeti és Élelmezés-egészségügyi Intézet, Budapest
- Bakacs M.–Kaposvári Cs.–Nagy B.–Varga A.–Zentai A. (2018) *Országos iskolai MENZA körkép 2017*. Országos Gyógyszerészeti és Élelmezés-egészségügyi Intézet, Budapest
- Borda J.–Sándor L.–Szabó E.–Szigeti A. (1993) *Gasztronómiai Lexikon*. Mezőgazda Kiadó, Budapest
- Böröndi-Fülöp N. (2012) *A fiatalok táplálkozási szokásainak vizsgálata a Dél-Dunán-túlon*. Doktori értekezés. Kaposvári Egyetem, Kaposvár.
- Bujdosó Z.–Kerekesné Mayer Á.–Ujvári K. (2012) *Gasztronómia a vendéglátásban*. *Digitális Tankönyvtár*. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös
- Fy, Chun (1971) Nutrition and education - a study. *J Singapore Paediatr Soc.*, 13, 2.
- Csizmadia L. (1999) *Értékesítés a vendéglátásban*. Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskola, Budapest
- Freeman, H. E.–Klein, R. E.–Townsend, J. W.–Lechtig, A. (2011) Nutrition and cognitive development among rural Guatemalan children. *Am J Public Health*, 12, 1277–1285.
- Greiner E.–Dánielné Rózsa Á.–Kovács V. A. (2009) *Országos iskolai MENZA körkép*. Budapest.
- Harris É. (2014) Miért úgy eszünk, ahogy? Táplálkozási szocializáció. Élelmezés, június, 37–39.
- Huszka P. (2013) Az általános iskolai tanulók táplálkozási szokásainak vizsgálata. In: Karlovitz J. T. (szerk.) *Ekonomické štúdie – teória a prax*. 548–557. <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G656HuszkaPeter.pdf> Letöltve: 2019. 02. 10.
- Huszka P.–Dernóczy-Polyák A. (2015) A táplálékok legyen az egészség - élelmiszer-fogyasztási szokások vizsgálata a fiatalok körében. In: *Az Egyesület a marketing oktatásért és kutatásért XXI. Országos Konferencia Tanulmánykötete*. Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest. 155–165.
- Juhász J.–Szőke I.–O. Nagy G.–Kovalovszky M. (1980) *Magyar Értelmező Kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, Budapest

JOGSZABÁLYOK:

- 37/2014. (IV. 30.) EMMI rendelet a közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról. (2018. 01. 31.)

ELEKTRONIKUS FORRÁSOK:

- OGYÉI (2017.10.11.): Jó úton járunk a gyermekkori elhízás megelőzésében - Október 11-e az Elhízás Világnapja (World Obesity Day), www.ogyei.gov.hu/jo_uton_jarunk_a_gyermekkori_elhizas_megelozeseben__oktober_11_e_az_elhizas_vilagnapja__world_obesity_day Letöltve: 2019. 07. 29.
- www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/
- www.choosemyplate.gov/brief-history-usda-food-guides
- <https://merokanal.hu/hirek/mivel-etetik-a-gyerekeinket/>

Az SSC szektor és területi kérdései Magyarországon

SSC sector and its regional issues in Hungary



Absztrakt

A tanulmány célja a magyar SSC-k (Shared Service Center) területi szempontú elemzése, kiemeleten az ágazat területfejlesztő hatásának értékelése. A szektor dinamikus magyarországi növekedésében kulcskérdés a képzett munkaerőhöz való hozzáférés, ami a telítetté váló fővárosi piac mellett felértékelheti a vidéki telephelyek fontosságát. A beruházások teremtette pozitív externáliák, a munkaerő megszerzését és megtartását célzó vállalati intézkedések (oktatásfejlesztés, vonzó munkahelyi környezet megteremtése, munkaadói márkaépítés (employer branding), különféle társadalmi felelősségvállalás (CSR) tevékenységek hozzájárulnak a városok településfejlesztési céljainak eléréséhez is. A tanulmány néhány sikeres hazai példán igazolja, hogy vidéki városok is részesülhetnek a szektor növekedéséből, ehhez azonban a városvezetés aktív szerepére, az érdekelt felek kooperációjára, ingatlan- és oktatásfejlesztésre van szükség.

Kulcsszavak: SSC (Shared Service Center), településfejlesztés, oktatás, jópéldák

Abstract

The paper analyses the Hungarian SSC (Shared Service Center) sector from a territorial point of view, focusing on its effect on the municipal development. The key factor in the dynamic growth of the sector in Hungary is the labour skills and availability. The fact that the labour market in Budapest is (over)crowded, can give chances to cities in the countryside as well. The positive external effects of the investments, the measures of the companies to attract and maintain the skilled workforce (create attractive workplaces, education, CSR activities) can lead to the development of these cities as well. The paper, based on some successful Hungarian examples, shows that all these developments demand active role of the municipal government and the cooperation of all the stakeholders mainly in the field of education and immobile development.

Keywords: SSC (Shared Service Center), regional development, education, best practice

BEVEZETÉS

A nemzetközi vállalatok által hazánkba telepített szolgáltató központok (SSC= Shared Service Center) mára a magyar gazdaság meghatározó részévé váltak. Az elvégzett munka hozzáadott értéke nő, egyre több funkció, egyre komplexebb munkafolyamatok kerülnek a hazai SSC-khez. Egy-egy szolgáltató központ komoly gazdaság- és területfejlesztési eszközzé is válhat. E központok ugyanis vonzzák, illetve helyben tartják a képzett munkaerőt, mely az átlagon felüli bérezésének köszönhetően további pozitív helyi gazdasági hatásokat indukálhat.

A tanulmány célja az SSC szektor területi szempontú jellemzése, alapvetően két kérdésre keresve a választ. 1. Milyen gazdasági szerepet játszik hazánkban az SSC szektor? 2. Mi szükséges ahhoz, hogy Magyarországon a vidéki városok egyre nagyobb arányban legyenek részesei az SSC szektor növekedésének? A kérdések megválaszolásához a definíciós kérdések taglalása után a szektor legfontosabb nemzetközi és hazai tendenciái kerülnek bemutatásra, majd az SSC-k telepítőtényezőinek ismertetését követően a tanulmány vázolja, hogy a szolgáltató központok miként járulhatnak hozzá egy-egy térség pozitív gazdasági-társadalmi folyamataihoz.

A kutatás elsősorban hazai és nemzetközi, az SSC szektor helyzetét vizsgáló elemzéseket veszi alapul. Ezeket a szerző saját, az Edutus Egyetem SSC specializációjának vezetőjeként a képzés tartalmának összeállításához, illetve az oktatásához szükséges gyakorlati tapasztalatokkal egészíti ki, melyeket közvetlenül a szektorban működő cégeknél, illetve a szektor sikeres működésében érintett szereplőkkel folytatott (oktatási intézmények, cégek, érdekképviselek) közös munkája során szerzett.

1. AZ SSC SZEKTOR DEFINÍCIÓJA ÉS NEMZETKÖZI TRENDJEI

Az angoltól átvett rövidítés, az „SSC” mára nemcsak szűkebb szakmai körökben ismert (vagy legalábbis gyakran emlegetett) kifejezés. Noha a magyarban többféle fordítás is használatos a Shared Service Center kifejezésre („Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” „Nemzetközi szolgáltató központ”), mégis az angoltól átvett rövidítés a legelterjedtebb. Jelentését tekintve „Olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. belső szolgáltató központokban egye- sítse”. (Maricinak, 2014 alapján Bodnár-Vida, 2006, 277).

Az SSC mint szervezeti forma létrejöttének hátterében egyrészt a gazdaság nemzetközivé válása, másrészt a szolgáltatások növekvő gazdasági jelentősége áll. A technológiai fejlődés (kiemelten az informatika fejlődése) immár olyan új megoldási lehetőségeket kínál a szolgáltató szektor számára is, melyek korábban csak az iparban voltak alkalmazhatóak.

E gazdasági, technológiai változások eredményeként a nemzetközi vállalatok szolgáltató tevékenységüket is globálisan optimalizálják, kiszervezik az anyaországon kívüli leányvállalatokhoz vagy akár külső partnerekhez (outsourcing). Az SSC mint szervezeti modell sikerrel ötvözi a koncentráció és a decentralizáció előnyeit: A funkciók központosítása révén a méretgazdaságosságból eredő költség-csökkentés mellett a specializált tudás és technológia lehetővé teszi a vevői igényekhez való rugalmas alkalmazkodást. Az egység független működése, az egyedi teljesítmény-mérés, az üzleti partneri viszonyon alapuló megközelítés további versenyelőnyt jelentenek és hozzájárultak az SSC-k gyors elterjedéséhez (Maricinak, 2014).

Olyan tevékenységeket lehet és érdemes szolgáltató-központokba telepíteni, melyek nagy volumenben zajlanak, standardizálhatók és földrajzilag függetlenek. Ez kezdetben a pénzügyi és számvitel folyamatokra volt érvényes. A szektor fejlődésének következtében a szolgáltató központokban elvégzett munka, az e központokba telepített funkciók száma, komplexitása közel sem egységes. Az említett funkciók mára kiegészültek pl. az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kötődő (HR), valamint az információs technológiához, az ellátási láncához, beszerzéshez, logisztikához köthető feladatkörökkel (HOA, 2018; Juhász, 2018b). A technológiai fejlődés lehetőséget teremtett arra is, hogy kihelyezhetővé váljanak a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is. A PwC 2016-os felmérése megerősíti, hogy az SSC központok az idő előrehaladtával egyre komplexebb feladatköröket látnak el. Az egyszerű, tranzakcionális folyamatokat (könyvelés, utazási költségek elszámolása, bérszámfejtés, IT támogatás) komplex, tudásintenzív feladatkörök kihelyezése követi (ú.m. beszerzés, kontrolling, pénzügyi jelentések, értékesítés).

A folyamat azonban itt nem ér véget: a vállalatok már a magtevékenységük adminisztratív részeit (K+F, ellátási-lánc menedzsment) is szolgáltató központokba telepítik. Mindez átalakítja az SSC-k szervezetét is: a hagyományos egyközpontú SSC-k felől elmozdulás történik a multi-funkcionális *BSC-k*, vagyis business service centerek, azaz üzleti szolgáltató központokon át a „Global Business Services” vagyis globális üzleti szolgáltatások irányába. Ezzel együtt a költségcsökkentési lehetőségek a 20%-os SSC-szintről indulva a globális üzleti szolgáltató központok esetében már a 40%-ot is meghaladhatják (PwC, 2016). Azok a központok, melyek magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységet végeznek, sokszor megnevezésükben is igyekeznek elkülönülni a többi SSC-től és BSC-ként (Business Support Center) vagyis üzleti támogató szolgáltató központként definiálják magukat. Közülük is kiemelkednek a kiválósági központok (Center of excellence).

2. AZ SSC SZEKTOR MAGYARORSZÁGI TENDENCIÁI ÉS KIHÍVÁSAI

A magyarországi trendek jól illeszkednek a fent vázolt nemzetközi folyamatokba. Hazánkban a '90-es évek közepén jelentek meg az első szolgáltató központok. Azóta a szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül: mára több mint 110 SSC központ működik Magyarországon, ahol a foglalkoztatottak száma legalább 52 ezer főre tehető (HOA-HIPA-BCE, 2018). Éves szinten mintegy 2-3 ezer új munkahelyet teremt az ágazat, folyamatosan „szívja fel” a jól képzett, legalább egy, de inkább több idegen nyelvet magas szinten beszélő munkaerőt, melynek jóval az átlag feletti kereseti lehetőségét biztosít.

A szolgáltató szektor külföldi beruházásainak, és ezen belül az SSC szektor gazdasági hatásainak értékelésével több tudományos elemzés is foglalkozik, a hazai kutatások közül Marciniak (2014) és Gál és társai (2016) munkái emelhetők ki. Utóbbiak a visegrádi országok szolgáltató szektorát elemző cikkének fontos megállapítása, hogy az ezredfordulót követően egyre nagyobb szerepet kapnak Kelet-Közép-Európában is a szolgáltató szektorba irányuló beruházások. Ezek gazdasági hatásai közül az exportra és a munkaerőpiacra gyakorolt hatások emelhetők ki. Az üzleti szolgáltatások (melyek túlnyomórészt vertikális jellegű beruházásokat jelentenek) exportjának GDP-ből való részesedése Magyarországon a legjelentősebb (5% körüli), mely a pénzügyi válság után is megmaradt. Egyértelműen bizonyították e beruházások foglalkoztatási hatását is. A tanulmány egyik megállapítása (Gál et al., 2016, 70), hogy „... igazoltuk a négy ország eltérő szakosodását: Lengyelország és Magyarország üzleti szolgáltatásokban betöltött vezető szerepét, és a válság előtt az ágazat szignifikáns és jelentős exportgeneráló és foglalkoztatási hatását a két országban. Csehország és Szlovákia inkább az egyes IKT-szolgáltató ágazatokra szakosodott...”

Az SSC Heroes, a magyar szolgáltató szektor egyik meghatározó információ forrásaként szolgáló online platform oldalán szereplő mintegy 100 vállalat^[1] alapján állítottuk össze a magyar SSC szektor átfogó adatbázisát, melyben a cégek legfontosabb jellemzőit összesítettük (a magyar központ alapításának éve, az anyavállalt székhelye, a foglalkoztatottak létszáma, az elvégzett funkciók száma, a kiszolgált terület globális/regionális jellege)^[2]. Ezek alapján az alábbiak állapíthatók meg:

- A központok döntő többségét (mintegy 80%-át) az EU csatlakozás után telepítették Magyarországra. Az alapítások számát tekintve a 2006-os és a 2010-es év volt kiemelkedő (éves szinten 8-8 céget alapítottak ekkor), de a 2008-as

[1] A teljesség igénye nélkül néhányat megemlítve: General Electric, British Telecom, IT Services, Tata Consultancy Services, Diageo, British Petrol, ExxonMobil, Viacom, IBM, Vodafone, Mylan, Aldi

[2] Az adatbázist az Edutus Egyetem SSC specializációs hallgatóival közösen állítottuk össze, melyet ezúton köszönök valamennyi csoportnak!

pénzügyi válság időszakát kivéve viszonylag stabilan bővül a szektor. Ebből következően a magyarországi központok átlagos életkora meghaladja a 11 évet, szám szerint 45 darab cég van hazánkban 11 évnél régebben jelen.

- A Magyarországra irányuló összes működőtőke-beruházásnál nagyobb arányban, több mint 42%-ban található a cégek anyavállalata az USA-ban, közel ennyi az EU valamely országából érkező cégek aránya is.
- A szektorban összesen több, mint 48 ezren dolgoznak, átlagosan egy cég mintegy 500 főt foglalkoztat. 10 cég munkavállalóinak száma haladja meg az ezer főt, 5 cégé pedig a 2 ezer főt (BP, BT, IBM ISSC, IT Services, Nokia Solutions and Networks). Ezek – a Nokia kivételével – Budapesten kívül legalább egy vidéki városban is rendelkeznek irodával.
- A cégek közel fele (48) nyújt globális szolgáltatásokat. Egy-egy központ átlag valamivel több, mint kétféle (2,2) funkciót végez. A cégek mintegy harmada 3, vagy annál több tevékenységi kört lát el.
- A szektor erősen főváros centrikus: 75 cég rendelkezik Budapesten (is) telephellyel, a csak vidéki központok száma 15. A vidéki városok közül kiemelkedő többszörös központ Debrecen, Székesfehérvár és Szeged. A fővárosi agglomerációban is megjelentek már SSC-k (pl. Biatorbágy, Törökbálint, Gyál, Fót).

A szektorról több szervezet is készít évről-évre átfogó jellemzéseket, elemzéseket (a teljesség igénye nélkül a legismertebbek: HOA^[3], Deloitte, PwC). Ezek az értékelések rávilágítanak arra, hogy leggyakrabban pénzügy (91%), HR (66%) és IT (52%) funkciókat telepítenek hazánkba. Pozitívum, hogy kis arányban ugyan, de már találunk a hazai SSC-kben K+F (9%) és mérnöki feladatokat (9%) is. A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncon való előrelépés jelenti (45%), messze meghaladva a szolgáltatási portfólió (29%) vagy a csoportok számának bővüléséből eredő (26%) növekedést (HOA, 2016 alapján). A szektor nyelve az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn) (Juhász, 2017b). A hazánkban tevékeny SSC-k többségében elégedettek beruházásaikkal, számtalan vállalat bővíti tevékenységét, illetve hoz létre újabb központokat. Az elégedettség egyik oka nyilvánvalóan az a tény, hogy a hazai központok kiemelkedően beváltották a költség-csökkentései elvárásokat (PwC, 2016).

A növekedéssel párhuzamosan ugyanakkor a szektorban egy minőségi átalakulás is zajlik: a szektor érettségének növelésével egyre komplexebb és magasabb hozzáadott értéket előállító feladatok kerülnek Magyarországra, a magyar piac elmozdul az üzleti szolgáltatások irányába (Marshall, 2018). Az említett változások fontos kihívások elé is állítják a szektort, ezek részben a jelenlegi folyamatok átalakításával kapcsolatosak, technológiai jellegűek (automatizáció, robotizáció szerepének növekedése), részben pedig HR kérdéskörhöz kötődnek: előtérbe kerül a munkaadói márkaépítés (employer branding), illetve a jövő munkahelyé-

[3] Hungarian Service And Outsourcing Association

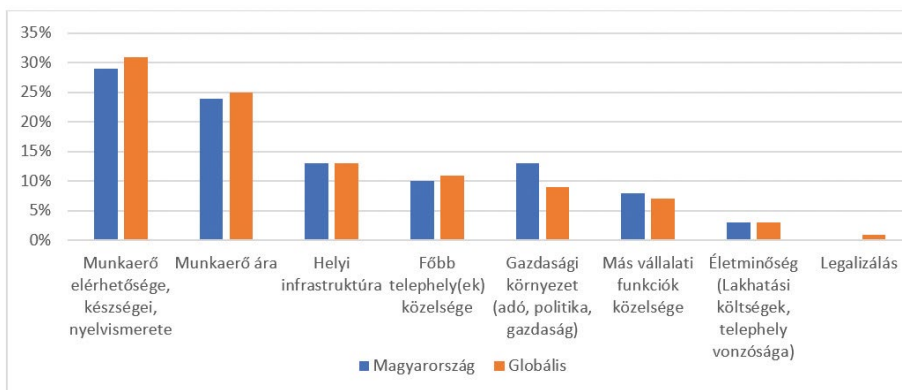
nek megteremtése, a millenniumi generáció eltérő munkaerőpiaci igényeinek, elvárásainak kielégítése. Fontos lokalizációs kérdések is felmerülnek, ezek közül a továbbiakban a vidéki városoknak, mint lehetséges telephelyeknek a témakörét elemzem. Ez a kérdés nemcsak az SSC szektor szempontjából bír kiemelt jelentőséggel, hanem mint területfejlesztési lehetőség, fontos lokális, regionális hatásokkal is együtt járhat.

3. VIDÉKI TELEPHELYEK A MAGYAR SSC SZÉKTORBAN

A korábban ismertetett adatok alapján megállapítható, hogy az SSC szektor a magyar gazdaság egyik húzóágazata. Az ágazat telephelyválasztási szempontjaiban jól kirajzolódnak a modern telephelyelméletek alapvető jellemzői, miszerint „az informatikára alapozott innovációk és csúcstechnológiák kerülnek előtérbe. A telepítéseknel a magasan képzett, kreatív munkaerő, a települések szolgáltatásai (agglomerációk, szuburbán térségek) és a környezet állapota felértékelődnek.” (Káposzta, 2007, 28)

Az SSC szektornak két fontos telepítőtényezője van (a felmérésben résztvevő cégek válaszainak %-ában): egyrészt a képzett munkaerőhöz való hozzáférés, másrészt a megfelelő infrastrukturális háttér (1. ábra). A képzett, nyelveket beszélő, megfelelő képességekkel és készségekkel rendelkező munkaerő megléte a magyar SSC szektor számára létkérdés. Ugyanakkor tény, hogy az ilyen kvalitásokkal rendelkező munkaerőből egyre nagyobb hiány mutatkozik a magyar munkaerőpiacon. A vállalatvezetők legnagyobb félelme éppen a megfelelő munkaerő hiányával kapcsolatban jelentkezik.

1. ábra: Az SSC-k lokalizációját meghatározó tényezők
Figure 1 Key factors influencing the choice of SSC location



Forrás: PwC, 2016 alapján Juhász, 2018b, 46

„Az üzenet hangos és egyértelmű: Nem számít, milyen jól fejlett a közlekedés és a távközlés az országban, nem számít milyen vonzó életminőséget kínál Budapest, nem számít milyen hasznosak a kormányzati ösztönzők, ha a döntéshozókban a legkisebb aggodalom is felmerül a tekintetben, hogy megfelelő mennyiségben és fenntartható módon rendelkezésre áll-e képzett munkaerő, az országnak komoly küzdelmet kell vívnia a lehetséges befektetőkért.” (PwC, 2016, 9)

Szinte minden egyes SSC szektorban tevékeny szakember megerősíti, hogy a szakmai ismeretek az alkalmasságnak csak egy szeletét jelentik, az egyéb képességeknek, készségeknek, ún. „soft skillseknek” legalább annyira fontos szerep jut a sikeres munkavégzésben (Juhász, 2018a; 2018b).

A HOA a Corvinus Egyetemmel közösen, az SSC szektor oktatási kérdéseinek feltérképezéséhez és megoldásához létrehozott egy oktatási munkacsoportot (melynek tagjai a két említett szervezetten kívül további felsőoktatási intézmények, köztük az Edutus Egyetem képviseletében a cikk szerzője is; továbbá több SSC cég). Egy, általuk 2018-ban végzett felmérés tanulsága alapján a cégek a felsőoktatási intézmények részéről kevésbé lefedett területként éppen a „soft skillsek”-et emelték ki. Ezek közül is a vezetői, a kommunikációs és a prezentációs készségek, továbbá a csoportmunkára, együttműködésre való készség; a komplex problémamegoldás, illetve a kreatív gondolkodás hiányosságát hangsúlyozták.

A munkaerőhiány felértékeli az oktatás, training jelentőségét: növekszik a vállalaton belüli képzések, valamint külső oktatási intézményekkel való együttműködés fontossága. Ez utóbbi szempont az SSC központok vonzására pályázó település (vezetés) számára fontos tanulság lehet!

A hazai SSC szektor továbbra is erősen Budapest centrikus, azon belül is elsősorban a Váci úton (a teljesség igénye nélkül pl.: Diageo, GE GOC, Exxon-Mobil GBC) illetve Új-Budán (pl. AGCO, TCS, BT ROC) található sok szolgáltatóközpont. Ugyanakkor jelentősen bővül a Tier 2 telephelyek köre is. A HOA 2018-as felmérésében résztvevő cégek munkavállalóinak közel 20%-át vidéki városokban foglalkoztatták (HOA-HIPA-BCE, 2018). Az iroda konkrét kiválasztásában a legfontosabb, hogy jó fekvésű, jól megközelíthető irodát találjon a befektető, megfelelő áron és természetesen megfelelő minőségben. Az esetek többségében az SSC-k A+ kategóriájú^[4] irodákat keresnek. Ez pedig egy fontos szűk keresztmetszet lehet sok vidéki város esetében.

„A fővárosban egyre nehezebb akár megfelelő irodaházat, akár megfelelő munkaerőt találni. Míg az agglomerációs hatás a szektor korábbi fejlődési fázisában ösztönzően hatott a budapesti beruházásokra, addig mára jellemzővé vált, hogy az SSC-k egymás elől „szívják el” a jól képzett munkaerőt.

Vidéki telephelyként (ahogy az a fentiekből is kiderül) azok az (egyetemi) városok jöhetnek szóba, amelyek képesek megfelelő mennyiségű és minőségű

[4] Az igényeket maximálisan kielégítő, legmodernebb, „luxus” irodák (kiváló infrastruktúrával felszerelve, légkondicionálással, állandó portaszolgálattal, széles szolgáltatási kínálattal, ú.m. éttermek, kávézók, akár saját konditerem)

munkaerővel ellátni az SSC központokat. Budapest munkaerő- és ingatlanpiaci szempontból egyaránt telített piacnak számít. Ezzel szemben a cégek vidéken kisebb versenyhelyezettel, olcsóbb bérköltséggel és alacsonyabb ingatlanárakkal számolhatnak. A támogatások (EU-s, kormányzati és önkormányzati támogatásokra egyaránt gondolhatunk) is könnyebben elérhetőek a vidéki telephelyek számára. A szolgáltató központok telepítése ugyanakkor a vidéki városvezetés számára is fontos, hiszen a jól fizető, biztos munkahelyek, a nemzetközi környezetben való munkavégzés hozzájárulhat a vidéki városok népességmegtartó erejének növeléséhez. Vagyis az SSC-k vidékre telepítése egy olyan szituációként fogható fel, mely minden érintett érdekét szolgálja. Ugyanakkor a folyamat sikerességéhez több tényező együttes meglétére van szükség. Azok a vidéki városok tekinthetők sikeresnek a szolgáltató központok bevonzásában, ahol az alábbi tényezők rendelkezésre álltak:

1. A városvezetés felismerte az SSC-k működésében rejlő településfejlesztési lehetőségeket és aktívan ösztönözte az SSC-k meglepedését.
2. A városban lévő oktatási intézmények nagy mennyiségben képeznek a szektor számára megfelelő képességekkel rendelkező munkaerőt. Ennek tartós biztosításához azonban kritikus és szükséges a cégek és az oktatási intézmények együttműködése.
3. Rendelkezésre állnak megfelelő mennyiségű és színvonalú ingatlanok, illetve ezek fejlesztésére nagy hangsúlyt fektetnek.” (Juhász 2018b, 47)

A hazai városok között kiemelendő néhány pozitív példa. Elsőként mindenképpen Debrecent kell megemlítenünk. A város adottságai sok szempontból vonzóak a szolgáltató-központok számára: 30 ezer fős hallgatói létszámmal rendelkező egyetemváros, mely autópálya, illetve nemzetközi reptere révén jól megközelíthető. Ezen kívül a városvezetés hatalmas ingatlanfejlesztésbe kezdett, ami egy 22 ezer m²-es A+ kategóriás irodaház felépítését jelenti. A városban működő SSC-k (ú.m. Bt, IT Services vagy Flowserve) már közel 4 ezer főt foglalkoztatnak. Magyar viszonyok között példaértékűnek számít az az összefogás, melyben a helyi SSC-k, városvezetés és oktatási intézmények együtt dolgoznak a szektor, és ezen keresztül a város gazdaságának előmozdításán. Az együttműködés fontos területét jelenti az oktatás: a cégek igényeit figyelembe vevő képzési programok kidolgozása (SSC képzés az egyetemen), vagy a helyi oktatási intézmények felszereltségének növelése említhető eredményként. A város sikerességét a szektorban mi sem bizonyítja jobban, mint hogy elnyerte a CEE Shared Services and Outsourcing Awards „Év feltörekvő városa” címet^[5].

A sikeres vidéki SSC központok között mindenképpen említést érdemel Szeged városa is. A városban a legnagyobb szolgáltató-központtal a BP rendelkezik, ahol a foglalkoztatotti létszám 2020-ra terv szerint eléri az 500 főt. A telephelyválasztási

[5] www.dehir.hu/debrecen/forest-offices-futurisztikus-irodahaz-epul-fel.debrecenben/2017/05/17/; <https://hipa.hu/focusing-on-large-county-cities-and-the-ssc-industry>

szempontokban (hasonlóan Debrecenhez) kiemelkedő jelentősége volt a város jó infrastrukturális adottságainak, valamint az egyetem révén elérhető tehetséges, fiatal munkaerőnek. A lokalizációs döntésben ugyanakkor közrejátszott a cég és a helyi vezetés, szervezetek közötti jó együttműködés, továbbá az 1,9 milliárd forintos kormányzati támogatás is^[6].

Pécsett a szektorban dolgozók létszáma nem túl jelentős (300 fő körüli, HOA-HIPA-BCE, 2018), de a Viessmann 50 fős SSC beruházását mindenképpen szeretném kiemelni. Ugyanis ez a beruházás nemcsak a képzett (ezesetben németül jól beszélő, műszaki ismeretekkel rendelkező) munkaerő fontosságára hívja fel ismételten a figyelmet, hanem az agglomerációs hatások kiaknázására is pozitív példát szolgáltat^[7] (Juhász 2018b).

A szektor a hazai területfejlesztési célok elérésében is fontos szerepet játszhat. Az SSC-k pozitív gazdaság- illetve területfejlesztő hatása elsődlegesen és legközvetlenebbül a képzett munkaerő nagy számú alkalmazásában nyilvánul meg. Ez hasznos lehet minden olyan település számára, amely a képzett lakosság megtartásával küzd. A szektor ugyanis egyértelmű jövőképet: magas fizetést, gyors karrierlehetőséget, hosszútávú perspektívát, szakmai fejlődést nyújthat a munkavállalói számára. A nemzetközi munkakörnyezet, a külföldi kiküldetések lehetősége szintén vonzó, főként a fiatalok számára. A cégek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkaadói márkaépítés (employer branding) területére, a céges arculat kialakítására. Ennek egyik célja, hogy a munkavállalókat hosszútávon is elkötelezzék az adott cég mellett, meggátolva a fluktuációt. Az employer branding eszközök széles tárháza szolgálja a munkavállalói elégedettség növelését (pl. különféle béren kívüli juttatások: ún. cafeteria, szakmai és soft skill tréningek, rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés (home office) lehetősége, családbarát munkahely megteremtése, óvodai férőhelyek biztosítása a céges dolgozók gyermekeinek stb.), ezen kívül fontos a cég „külső image építése” is. Ennek egyik eszköze a különféle társadalmi felelősségvállalás (CSR) tevékenység is (pl. egy adott településen óvodák vagy iskolák kifestése, eszközökkel való támogatása stb.). Mindez ugyancsak hozzájárulhat a települések fejlesztéséhez. E hatásokon túlmenően további közvetlen és közvetett gazdasági/társadalmi hatásokat is generál az SSC szektor, ú.m.: megnövekedett adóbevételek, a helyi fogyasztás növekedése és ennek multiplikátor hatása, növekvő ingatlan-árak, javuló infrastruktúra.

Tekintettel arra, hogy a cégek számára az egyik legszűkebb növekedési keresztmetszetet a képzett munkaerőhöz való hozzáférés jelenti, így maguk a cégek is érdekeltek az oktatás fejlődésében, fejlesztésében. Ez egyúttal a településfejlesztés, illetve az oktatási intézmények számára is kínál lehetőségeket: a cégekkel közösen kiépíthető olyan oktatási háttér, ahol megfelelő ismeretekhez, készsé-

[6] <https://hipa.hu/new-bp-centre-delivered-in-szeged>

[7] <https://hipa.hu/viessmann-is-establishing-a-shared-service-centre-in-pecs>

gekhez juthatnak a diákok/hallgatók. Az oktatási fejlesztésekben természetesen a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés kiemelt jelentőségű. Ennek számos, pozitív gyakorlata terjedt el Magyarországon is (pl. nyílt napok, céglátogatások, vendégelőadások, szponzoráció, versenyek stb. formájában). Ezek közül az Edutus Egyetem és partnerei (ú.m. BT Roc, Mylan, AGCO, TCS, Viacom) által közösen kidolgozott BA specializáció, illetve szakirányú továbbképzés mellett a Debreceni Egyetem, illetve a Szegedi Egyetem és a helyi SSC-k közötti együttműködés említendő jó gyakorlatként. De szép számmal találkozunk középiskolák és SSC-k közötti kapcsolatokkal is (egyetlen példát említve: a BT az oktatási eszközpark fejlesztésére laptopokat adott a Bethlen Gábor Közgazdasági Szakgimnázium számára).

4. ÖSSZEGRÉS

A tanulmány célja a hazai SSC szektor gazdasági szerepének bemutatása, a szektor előtt álló kihívások feltérképezése, hangsúlyosan kezelve a kérdéskör területi vonatkozásait. Egyik központi kérdése a tanulmánynak, hogy a szektor fővároscentrikusságának csökkentése, a vidéki telephelyek szerepének növelése milyen eszközökkel érhető el.

A tanulmány igazolta, hogy az SSC szektor hazánk gazdaságának dinamikusan bővülő ágazata, mely évről-évre nagy számban teremt új munkahelyeket. A növekedés szűk keresztmetszetét elsődlegesen egyértelműen a munkaerőhöz való hozzáférés jelenti. A szektor főváros centrikusságának következtében a budapesti munkaerő- és ingatlanpiac (túl)telített, ami elvben jó lehetőséget nyújthat a vidéki városok számára is. Ugyanakkor a szektor számára megfelelően képzett, nagy számú munkaerő, illetve az infrastrukturális háttér megteremtése csak aktív helyi fejlesztéssel oldható meg. Néhány hazai nagyváros (pl. Debrecen, Szeged), illetve Budapest környéki agglomerációs település jó példát szolgáltat arra, hogy nemzetközi mércével mérve is sikeresen telephelyek építhetők ki Budapesten kívül is.

Az SSC szektorban érdekelt valamennyi szereplő (cégek, oktatási intézmények, érdekképviselők, gazdaság- és területfejlesztők) együttműködésére hatalmas szükség és igény van. Ezt nemcsak a hazai környezet váltja ki, hanem az egyre erősödő nemzetközi verseny is. Ebben a versenyben ugyanis hazánk lemaradása tapasztalható, elsősorban a nagyobb, illetve fejlettebb lengyel és cseh SSC szektorral szemben. A tanulmányban említett pozitív példák, illetve egyeb, a magyar SSC szektort érintő nemzetközi elismerések azt bizonyítják, hogy a szektor észlelte ezeket az igényeket, elindult egy fejlődési irányba, melynek sikere nem csak szűken értelmezve a hazánkban működő mintegy 100 cég számára létkérdés.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bodnár V.-Vida G. (2006) *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. IFUA Horváth&Partners, Budapest.
- Deloitte (2017) *Hungarian Shared Services Survey 2017. Trends and Predictions May 2017* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/finance/hu-operations-ssc-survey-hungary-2017.pdf> Letöltve: 2017. 11. 10.
- Deloitte (2015) *Global Shared Services Survey. Survey Result*. Deloitte Consulting LLP March 2015. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> Letöltve: 2017. 10. 10.
- Gál Z.-Sass M.-Juhász B. (2016) A külföldi közvetlentőke-befektetések és a válság hatása a fogadó ország gazdaságára: a visegrádi országok egyes szolgáltató ágazatainak vizsgálata. *Külgazdaság*, 7-8, 51-80.
- HOA (2016) *SSC Benchmark Survey Hungary, 2016*. http://hoa.hu/files/shares/2016_survey_web.pdf Letöltve: 2018. 03. 20.
- HOA-HIPA-BCE (2018) *Business Services Hungary*. http://hoa.hu/files/shares/HOA_HIPA_BCE_BCSsurvey2018.pdf Letöltve: 2019. 06. 05.
- Juhász K. (2017a) SSC szektor - Lehetőségek a munkaerőpiacon és az oktatásban. *Taylor Gazdálkodás- és vezetéstudományi folyóirat*, 9, 3-4, 51-60.
- Juhász K. (2017b) A magyar SSC szektor: Trendek és kihívások. *Acta Periodica*, 12, 37-51.
- Juhász K. (2018a) A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései. *Taylor Gazdálkodás- és vezetéstudományi folyóirat*, 10, 1, 25-34.
- Juhász K. (2018b) Telephelyválasztási szempontok az SSC piacon- Felférnek a magyar városok is a térképre? *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 10, 3, 42-53.
- Káposzta J. (2007) *Regionális gazdaságtan*. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. http://www.rgvi.gtk.szie.hu/system/files/upload/course_material/konyv_vegleges.pdf Letöltve: 2019. 06. 05.
- Marciniaik R. (2014) *OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK - egy innovatív szervezeti forma vizsgálata*. PhD értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Marshall, R. (2018) *Maturing Market Moving up from SSCs to BSCs*. https://bbj.hu/special-report/maturing-market-moving-up-from-sscs-to-bscs_150626 Letöltve: 2019. 06. 12.
- PwC (2016) *The success story continued- but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016*. https://www.PwC.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf Letöltve: 2017. 04. 10.

INTERNETES FORRÁSOK:

- www.dehir.hu/debrecen/forest-offices-futurisztikus-irodahaz-epul-fel-debrecenben/2017/05/17
- <https://hipa.hu/viessmann-is-establishing-a-shared-service-centre-in-pecs>
- <https://hipa.hu/focusing-on-large-county-cities-and-the-ssc-industry>
- <https://sscheroot.com/hu/companies>

A cselekvőképességükben korlátozott személyek támogatása bizalmi vagyonkezeléssel

Support for incapacitated individuals via trust

Absztrakt

A cselekvőképességükben korlátozott emberek a szükséges jogintézmények igénybevétele esetén gyakran kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek. A bizalmi vagyonkezelés által nyújtott, Magyarországon még új, 6 évvel ezelőtt hatályba lépett jogi lehetőség használható gyámság, gondnokság és a támogatott döntéshozatal mellett, vagy helyett, s az érintettek számára a használata garanciákat biztosít. A tanulmány célja információátadás a jogintézményről és alkalmazásának lehetőségéről, amely azért fontos, mert nagyon ritkán jelennek meg tájékoztatások arról, hogy a bizalmi vagyonkezelés alternatív megoldás lehet a cselekvőképtelen vagy a cselekvőképességükben korlátozott embereknek. Nemcsak a veleszületett fogyatékosra kell gondolni, hanem a későbbi életkorban bekövetkezett, szerzett károsodással rendelkezők fogyatékoságára; így az életkorral bekövetkező demens állapotra is, amely korunk nagy számban előforduló jelensége. A tanulmányban a 352 személy által 2018–2019-ben kitöltött, anonim módon prezentált nem reprezentatív, saját készítésű, 20 zárt kérdésből álló kérdőív a tanulmány szempontjából aktuális kérdéseinek eredményei kerülnek bemutatásra. A kérdőív kérdései arra terjedtek ki, hogy a törvény hatályba lépése óta hallottak-e a jogviszonyról az emberek, ismerik-e az alkalmazásának a lehetőségeit, igénybe vennék-e Magyarországon ezt a szolgáltatást.

Kulcsszavak: bizalmi vagyonkezelés, jogi védelem, teljesen vagy részlegesen korlátozott cselekvőképesség, gondnokság

Abstract

People with disabilities often find themselves in a vulnerable position when they need access to the necessary legal institutions for financial assistance. The legal opportunity offered by trust management in Hungary can be properly and effectively used in addition to or instead of guardianship and supported decision-making, and provides guarantees for those concerned. The purpose of this study is to provide information on the legal institution of trust management and its potential applications. This is an important topic as there are very few reports that explain how trust management may be an alternative solution for people who are incapacitated and who have limited or partial legal capacity. The paper examines not only congenital disability, but also disability of those who have acquired disability at a later age, including age-related dementia, which is a widespread and

increasing phenomenon in our age. A non-representative questionnaire research was made about the topic. The questionnaire contained 20 multiple-choice questions, with the option to include additional information if required. The questions covered whether or not the people have heard of the legal institution since it took effect, if they are aware of its applications and if they would use these services. There were 352 completed questionnaires returned which have enabled the data to be statistically categorised using a cross-table to determine how the attributes of the variables change which has enabled the analysis of the data.

Keywords: trust management, legal protection, limited or partial legal capacity, guardianship

BEVEZETÉS

A bizalmi vagyonkezelési jogintézmény szabályozása nemzetközi szinten elfogadott és működő *trust* jogviszonyhoz hasonlítható. Magyarországon az új Polgári Törvénykönyvben a 2013. évi V. törvény 6. könyv, XLIII. fejezete szabályozza a bizalmi vagyonkezelési szerződést a megbízási típusú szerződések között. A 2014. évi XV. törvény (Bvktv.), valamint a 2017-ben történt módosításai a bizalmi vagyonkezelőkről és tevékenységük szabályairól rendelkezik. Hazánkban is igazoltá vált a jogintézmény létjogosultsága, hiánypótló szerepe, hiszen professzionális vagyonkezelő közreműködésével a felhalmozódott családi vagyonok megőrzésére és a profitorientált vagyonkezelésre nyílik lehetőség. A bevezetett jogviszony követi a globalizáció adta lehetőségeket, modern, külföldi befektetők által is elfogadott, értelmezhető és használható vagyonkezelési forma lehetősége nyílt meg. Menyhei véleménye alapján a bizalmi vagyonkezelés alkalmazása olyan széleskörű, hogy csak a „jogász fantázia és az adó- és illetéktörvények tudnak határt szabni” (Menyhei, 2014, 30). Ennek ellenére a jogviszony megismerése, elfogadása és adaptálása társadalmi és gazdasági előnyei mellett is lassú folyamatot indukál.

A tanulmányban a bizalmi vagyonkezelés gyakorlati felhasználásának a jogrendszerünkben megvalósítható alternatívái közül a gyámsággal, gondnoksággal összefüggő konstrukció kerül bemutatásra. A jogviszony előremutató megoldás lehet azoknak a családoknak, akik szeretnék biztosítani a korlátozott cselekvőképességgel rendelkező, s ezáltal gondnokolt vagy kiskorú, gyámság alatt álló családtag számára a vagyon fenntartását. Alkalmazása az életfeltételeknek hosszútávon történő védelmét biztosítja. A gyámság és a gondnokság Magyarországon is sok családot érint, 2014 és 2018 között az összes gondnokolt száma 55 113 fő volt (Magyarország Bíróságai), a szociális érzékenység miatt azonban nem evidens erről kommunikálni vagy nyíltan felvállalni (Haller-Farkas, szerk. 2018). A gyámságot Magyarországon jogi rendelkezések, kógens szabályok jellemzik, a gyám jogköre a gyámolt teljes vagyonára kiterjed (Menyhei-Sándor, 2017). A bizalmi vagyonkezelés alkalmazása nem váltja ki a gyámságot vagy a gondnokságot, hanem azoknak a kiegészítésére használható, mivel a meglévő vagyonra vonatkozóan kettős védelmet biztosít a kedvezményezett számára. A vagyonkezelő feladata a szerződésben leírtak szerint a vagyon kezelése

a kedvezményezett érdekében. A bizalmi vagyonkezelési szerződés alapításával a vagyonrendelő a halála utáni időszakra is tervezni tud a támogatást élvező kedvezményezett életére vonatkozóan.

A tanulmány a bizalmi vagyonkezelés kialakulásának és a történelmi háttérének a rövid ismertetésén keresztül bemutatja a magyar bizalmi vagyonkezelési jogviszony jogi háttérét és utal az alkalmazásának a lehetőségeire. Mivel a tanulmány a cselekvőképességükben korlátozott személyek esetében történő bizalmi vagyonkezelés alkalmazására fókuszál, így a cselekvőképesség fokozatainak és a bizalmi vagyonkezelés alkalmazásának a részletei különösen meghatározóak. A 4. részben a bizalmi vagyonkezeléssel kapcsolatos kutatáshoz készített kérdőív feldolgozásának a téma szempontjából releváns eredményei kerülnek értékelésre.

A tanulmány olyan tudásanyagot biztosít, amellyel az emberek számára objektív módon ismertté válik a jogviszony, ezáltal kifejezhetik akarataikat a bizalmi vagyonkezelési jogintézmény megismerésére és alkalmazására.

1. A BIZALMI VAGYONKEZELÉS KIALAKULÁSA

A *trust* előzménye a *use* vagyonkezelési forma, amely az angol feudális birtokrendszerre épült. A *use* földhasználattal kapcsolatos kifejezés, amely azt a jogviszonyt jelentette, amikor a földet a használók átruházták a kezelőre (*feoffee to use*), akinek a kedvezményezettek érdekében kellett hasznosítani az átruházott vagyont. Angliában a 11. század óta alkalmazták a vagyonkezelésnek ezt a formáját. A gazdasági fejlődés és a jogviszonyok megváltozása következtében alakult ki a *trust* jogintézménye a 16. századtól az angol birodalomban, majd a nemzetközösség országaiban. Az egykori gyarmatbirodalomban a *trust* hasonlóságokat mutat, gyakorlata az angol jogrendszerre jellemző esetjogra alapul. Napjainkig hasonló módon működik, az esetjogi háttér miatt azonban a gyakorlatában folyamatos változás figyelhető meg. A *trust* elfogadott értelmezése szerint a vagyonrendelő, az alapító – *settlor* – vagyontárgyak, vagyon (*trust property*) tulajdonjogát ruházza át a vagyonkezelőre – *trustee* – akár élők közötti jogüggyel, akár halál esetére szólóan. A *trustee* a *common law* alapján tulajdonossá válik (*legal title*). A vagyont a létesítő okiratban leírtak szerint kell, hogy kezelje, be nem tartása esetén a kedvezményezett (*beneficiary*) az *equity* alapján tulajdonjogi igénynyel (*equitable/beneficial title*) léphet fel a vagyonkezelővel szemben (Sándor, 2017). A *trust* a 17. századtól, azaz az ipari forradalom időszaka után már nem csak a földbirtokra volt használatos, hanem az ipari és a kereskedelmi tevékenységekre is, tehát a pénzügyi szféra területén is elterjedt; így a 19. századtól megjelentek a befektetési jellegű szerződések is. A civiljogi jogrendszerű országokban a *trust* bevezetése a gazdasági életben betöltött szerepe miatt vált népszerűvé, *trust*hoz hasonló szabályozású intézmények alakultak ki azokban az országokban, ahol az angol gazdasági vagy politikai kapcsolatok meghatározó jelentőségűek voltak (Sándor, 2017).

Kiemelkedő szerepe volt a *trust* jogintézmény szempontjából 1985. július 1-jén a Hágai Nemzetközi Magánjogi Konferencia 15. ülése. Ekkor fogadták el a *trustra* vonatkozó nemzetközi egyezményt, amely a *trust* alkalmazását rögzítette és 1992. január 1-jén lépett hatályba (Sándor, 2017). Az egyezmény megszületése azért vált szükségsszerűvé, hogy a jogviszony adaptálása azokban az országokban is meg tudjon történni, ahol nem az angolszász jogrendszer alakult ki. A civiljogi jogrendszerekben működő országokban ugyanis a tulajdonjog funkciója nem egyezett meg az angolszász jog szerinti értelmezéssel. Az egyezmény fő célja, hogy a *trust* jogintézményét nem ismerő országok is elismerjék a jogviszony létezését nemzetközi magánjogi korrelációban (Hágai Nemzetközi Konferencia). Ennek következtében a *trust* kifejezés nemcsak az angolszász jogintézmény nevét emblematizálja, hanem összefoglaló kollokációja a nemzetközileg elfogadott modellnek (Sándor, 2017).

2. A BIZALMI VAGYONKEZELÉS FOGALMA MAGYARORSZÁGON

Magyarországon az 1990-es évektől jelentkezett igény a bizalmi vagyonkezelés szabályozására. Először a 2009. évi CXX. törvény kodifikálásakor foglalkoztak ezzel a kérdéssel, a törvény, amely 2014-ben, az új Polgári Törvénykönyvben vált hatályossá lényegileg azonos a korábbi hatályba nem lépett tervezettel.

A bizalmi vagyonkezelés definíciója az új Polgári Törvénykönyv 6:310 § szerint:

1. „Bizalmi vagyonkezelési szerződés alapján a vagyonkezelő a vagyonrendelő által tulajdonába adott dolgok, ráruházott jogok és követelések (a továbbiakban: kezelt vagyon) saját nevében a kedvezményezett javára történő kezelésére, a vagyonrendelő díj fizetésére köteles.
2. A szerződést írásba kell foglalni”.

A bemutatott törvényt úgy lehet értelmezni, hogy „a bizalmi vagyonkezelés egy dologi jogi vonásokat felvonultató kötelmi jogi jogintézmény, melyben az alapító vagy más személy (jellemzően bíróság vagy más hatóság) szerződéssel vagy más egyoldalú jognyilatkozat útján azért ruház át egy vagy több vagyontárgyat, jogot vagy követelést a vagyonkezelőre, hogy ez utóbbi azokat ideiglenesen saját vagyonától elkülönítetten kezelje a meghatározott kedvezményezettek vagy esetlegesen valamely más cél javára.” (Illés, 2011, 551)

A bizalmi vagyonkezelési szerződés alapján az ügyfelek igényeit figyelembe vevő, személyre szabott megoldások dolgozhatók ki a meghatározott vagyontömeg védelmére, megőrzésére, kezelésére és gyarapítására. Ebben a hárompólusú jogintézményben a vagyonrendelő szerződéssel vagy egyoldalú jognyilatkozattal hozza létre a jogviszonyt, majd a vagyon tulajdonjogának a vagyonkezelőre történő átruházását valósítja meg. A Ptk. 6:310. § (1) bekezdése alapján a vagyonkezelő az általa kezelt vagyon tulajdonosává válik. A vagyonkezelő a saját nevében, de a kedvezményezett(ek) javára kezeli a ráruházott vagyont (B. Szabó et al., 2014).

A bizalmi vagyonkezelői jogviszonyban részt vevő szereplők a következők a 2014. évi XV. törvény alapján:

- Vagyonrendelő,
- Vagyonkezelő,
- Kedvezményezett,
- Protektor (nem tartozik feltétlenül a jogviszonyhoz).

A bizalmi vagyonkezelés szerződéssel jön létre, de a Polgári Törvénykönyv lehetőséget ad arra, hogy az alapító egyoldalú jognyilatkozattal és végrendelettel is létrehozza a jogviszonyt. A bizalmi vagyonkezelés olyan jogintézmény, amelyben keverednek a kötelmi és a dologi jogi elemek. A tulajdonjog átruházása egy lényegi előfeltétele a bizalmi vagyonkezelésnek, e nélkül nem beszélhetünk erről a jogintézményről, mivel a Polgári Törvénykönyvben hatályossá vált törvény megköveteli a tulajdonjog átruházását a vagyonkezelőre. A bizalmi vagyonkezelő a vagyon átadása után a saját nevében jogosult a tulajdon, a részjogosítványok gyakorlására, saját nevében rendelkezik a tulajdon felett. Ez a rendelkezési jog korlátozott, mert ezt kizárólag a kedvezményezett javára gyakorolhatja. További korlátozást jelent, a PTK. 6:326 § (3) „A határozatlan időtartamra vagy az ötven évnél hosszabb határozott időtartamra létesített bizalmi vagyonkezelési jogviszony ötven év elteltével megszűnik. Az ettől eltérő kikötés semmis”. A vagyonkezelőnek figyelnie kell arra, hogy kockázatmentesen kezelje a rábízott vagyont. A kezelt vagyon felett a jogosultságokat és ugyanakkor a kötelezettségeket is koordinálnia kell. A vagyonkezelőnek teljes titoktartást kell gyakorolnia, s ez vonatkozik nem csak a vagyonkezelési időszakra, hanem az azt követő időszakra is. A vagyonkezelő a vagyonrendelő és a kedvezményezett kérésére köteles felvilágosítást adni a kezelt vagyonról. Az átadott vagyon felett a vagyonkezelő nem véglegesen, hanem csak egy meghatározott időtartamra szerez tulajdonjogot (B. Szabó et al., 2014).

Annak ellenére, hogy a vagyonrendelő döntése nélkül maga a jogviszony sem jöhet létre, a Polgári Törvénykönyv nem szabályozza, hogy ki lehet vagyonrendelő, személyére vonatkozóan korlátozást természetes személyek esetében a cselekvőképességre vonatkozó szabályok jelentik. Ennek értelmében cselekvőképtelenek vagy cselekvőképes kiskorúak nem köthetnek érvényes bizalmi vagyonkezelési szerződést, helyettük a törvényes képviselő kötheti meg a bizalmi vagyonkezelési szerződést a képviselt személy nevében. Alsó korlát nem rendelhető a vagyon mértékére vonatkozóan. Akár természetes, akár jogi személy is lehet vagyonrendelő, de még polgári jogi jogalanyisággal felruházott jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet vagy maga az állam is (B. Szabó et al., 2018).

A kedvezményezett személye tekintetében a Polgári Törvénykönyv már tartalmaz részlet szabályokat, amelyek szerint annak kijelölését a vagyonrendelőre bízta (Ptk.: 6:311. § (1) bekezdés), de ettől eltérően úgy is rendelkezhet a vagyonrendelő, hogy a kedvezményezett személynek kijelölése a vagyonkezelő jogosultsága (Ptk.: 6:311. § (3) bekezdés). Mindezekon kívül azonban a Polgári Törvény-

könyv nem határozza meg, hogy ki lehet kedvezményezett, ugyanúgy nem állít fel erre vonatkozóan korlátokat, mint ahogyan a vagyonrendelőnél sem. Ennek megfelelően kedvezményezett lehet – csak úgy, mint a vagyonrendelőnél – természetes vagy jogi személy, polgári jogi jogalanyisággal felruházott jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet vagy az állam (B. Szabó et al., 2014).

A vagyonkezelőre vonatkozóan két kategóriát kell megemlíteni. A professzionális bizalmi vagyonkezelő vállalkozásokat, illetve az úgynevezett nem üzletszerű bizalmi vagyonkezelési formát. A vagyonkezelővel kapcsolatos általános szabályokat a Ptk. rögzíti, a vagyonkezelői körre vonatkozó szabályokat a Bvktv. szabályozza (B. Szabó et al., 2018). Mind a három félnél a jogképesség megléte nélkülözhetetlen, a cselekvőképesség vizsgálata azonban már további vizsgálatot igényel; erről az összegzésben még további információk kerülnek ismertetésre. Fontos azt is megemlíteni, hogy a jogviszony egyes szereplői között átfedés is lehet, ezzel is bizonyítva azt, hogy egy rendkívül rugalmas jogviszonyról van szó. Ennek megfelelően (B. Szabó et al., 2014):

1. Vagyonrendelő lehet:
 - a. vagyonkezelő és/vagy
 - b. kedvezményezett.
2. Vagyonkezelő lehet:
 - c. vagyonrendelő és/vagy
 - d. kedvezményezett, (de nem lehet kizárólagos kedvezményezett (Ptk.: 6:311. § (4) bekezdés).
3. Kedvezményezett lehet:
 - e. vagyonrendelő és/vagy
 - f. vagyonkezelő.

Az 1980-as évektől a magyar piacgazdaságban jelentős fejlődés volt megfigyelhető, amely a rendszerváltás idejétől felgyorsult. Elkezdődött a vagyonosodás folyamata, amely bár szűk társadalmi méretek között, de vagyonfelhalmozódáshoz vezetett. Megnyílt az út a családi vállalkozások kialakulásához. A privatizáció idején a nagyobb vagyonokkal rendelkezők száma tovább növekedett. A kilencvenes években feltörekvő 30–40 éves korosztály napjainkra jutott el abba az életkorba, hogy a hagyományozás, vagyonátadás kérdése felmerüljön, s aktuális kérdéssé váljon a generációs vagyontranszfer, amelyre a bizalmi vagyonkezelés megoldást tud nyújtani. Jól használható a jogintézmény továbbá vagyonkezelésre, vagyonvédelemre, adótervezésre, jótékonyossági célokra, s bármilyen helyzetre, ahol a vagyon tulajdonosa nem akarja vagy nem képes arra, hogy megfelelő módon felügyelje a rendelkezésre álló vagyont (Csizmazia-Sándor, 2012). Mivel a cselekvőképességükben korlátozott személyek sem képesek a korábban megszerzett vagyon kezelésére és felügyeletére, így a bizalmi vagyonkezelés megfelelő alternatíva lehet számukra.

3. AZ EMBER CSELEKVŐKÉPESSÉGÉNEK FOKOZATAI

A cselekvőképesség az embernek az a képessége, hogy saját cselekményeivel szerezhet jogokat és kötelezettségeket magának vagy más részére. Ezáltal aktív és cselekvő részese a polgárjog által szabályozott jogi viszonyoknak. A cselekvőképességnek három biológiailag meghatározott része van (Molnár, 2009):

- Szellemi érettség: adott életkor betöltése, jártasság a mindennapi élet dolgiban.
- Szellemi épség: nincs veleszületett szellemi elmaradottsággal járó betegség, illetve nincs utólag kialakult pszichés zavar.
- Ésszerű akarat-elhatározásra való képesség: az adott személy látja és tudja mérlegelni a különféle lehetőségeket, tisztában van a döntései következményeivel.

A cselekvőképesség tekintetében a Polgári Törvénykönyv három kategóriát különböztet meg:

- Teljes cselekvőképesség,
- Részlegesen korlátozott cselekvőképesség,
- Teljesen korlátozott cselekvőképesség/cselekvőképtelenség.

Az új Polgári Törvénykönyv szabályozza azt, ha lehetséges, akkor a cselekvőképesség korlátozása nélkül kell biztosítani az érintett személy jogainak védelmét. Ha ez nem lehetséges, akkor kerülhet arra sor, hogy a meghatározott ügyekben korlátozza a bíróság a cselekvőképességet. Abban az esetben, ha valakinek a belátási képessége tartósan és teljeskörűen hiányzik, és egyéni körülményei, családi és társadalmi kapcsolatai ezt teszik szükségessé, akkor a bíróság cselekvőképességét teljesen korlátozza, de csak és kizárólag akkor, ha a cselekvőképesség érintetlenül hagyásával vagy részleges korlátozásával jogainak a védelme nem biztosítható. A cselekvőképesség korlátozása bizonyos esetekben elkerülhető, ha a meghatározott témakörökben, ügyekben a nagykorú személy mellé a gyámhatóság támogatót jelöl ki, aki segíti őt a döntésben (támogatott döntéshozatal). A támogató kijelölésének célja, hogy kompenzálja az alany belátási képességének esetleges romlását, megőrizze méltóságát, ugyanakkor védje az anyagi érdekeit. A támogató rendszerint a családi körből kerül ki, olyan személy, aki nincs érdekellentétben a támogatott személlyel.

Cselekvőképtelen az a személy, akinek az ügyei viteléhez szükséges belátási képessége tartósan, teljeskörűen hiányzik, tehát képtelen akár csak minimális szinten is felmérni a saját helyzetét, érdekeit (Ptk. 2:13. §).

3.1. BIZALMI VAGYONKEZELÉS GONDNOKSÁG ESETÉN

A bíróság a cselekvőképességében teljesen (Ptk. 2: 21. § (2) bekezdés) vagy részlegesen korlátozott személyt gondnokság alá helyezheti (Ptk. 2: 19. § (2) bekezdés).

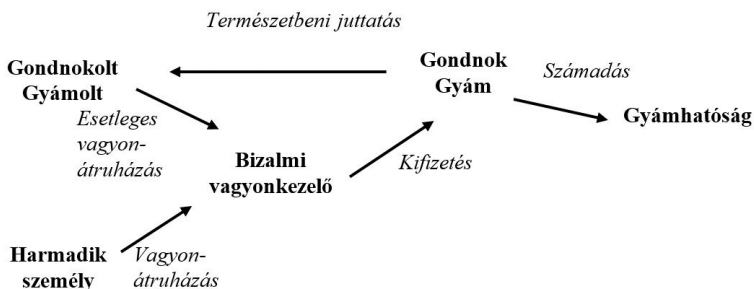
A gondnokság alá helyezést a törvényben meghatározott személyi kör kezdeményezheti a lakóhely szerint illetékes bíróság előtt. Az érintett meghallgatása vagy orvosszakértői vélemény beszerzését követően a bíróság ítélettel dönt, majd a gyámhatóság rendeli ki a gondnokot és koordinál minden további feladatot. Az új Polgári Törvénykönyvben a gondnokság alá helyezésre, megszüntetésére és módosítására vonatkozó jogszabályok nem változtak.

A korlátozott cselekvőképességű személy gondnoksága esetén, a bizalmi vagyonkezelési szerződés, amely jogviszonyban a gondnokolt kedvezményezettként szerepel, a vagyon szabadabb felhasználására irányul. A jogviszony működése esetén a vagyon nem kerül be az állami felügyeleti körbe. Beszámolási kötelezettség ugyan fennáll a gyámhatóság felé, de nem válik szükségszerűvé az állam által felügyelt gondnokságra vonatkozó vagyonkezelési felügyelet. A gondnok és a bizalmi vagyonkezelő személyének elválása esetén kettős kontroll jön létre a vagyon felett. A gondnokságnak nem feltétele a professzionális gazdasági ismeretanyag elsajátítása, így a bizalmi vagyonkezelő elősegíti a gondnok munkáját a vagyon megfelelő, szakszerű kezelésével. A gondnok és bizalmi vagyonkezelő szerepe nem vonható össze és a két szerepkör nem helyettesíthető egymással. Cselekvőképtelen vagy korlátozott cselekvőképes kedvezményezett esetén a törvényes képviselő, azaz a gondnok, illetve a gyám irányába a bizalmi vagyonkezelőnek beszámolási kötelezettsége van a kedvezményezett érdekében kezelt vagyonról. A bizalmi vagyonkezelőnek a szerződés szerint kell eljárni a kedvezményezett, azaz a cselekvőképtelen vagy a korlátozott cselekvőképes személy érdekében; ez vonatkozhat egészségügyi kezelésekre, otthon és személyzet biztosítására, utazásokra, a gondnokolt személy életének a költségeinek a fizetésére egyaránt. A cselekvőképesség részleges vagy teljes korlátozása esetén a gondnok kijelölése mindig kötelező, a gondnok és a bizalmi vagyonkezelő szerepe nem cserélhető fel egymással.

A következő ábra (1. ábra) bemutatja a bizalmi vagyonkezelésben résztvevő érintettek kapcsolatát és a jogviszony konstrukcióját.

1. ábra: A bizalmi vagyonkezelés konstrukciója gondnokság esetén

Figure 1 The construction of trust management in case of guardianship



Forrás: Saját szerkesztés Danó et al., (2014) alapján

3.2. BIZALMI VAGYONKEZELÉS ÉS A TÁMOGATOTT DÖNTÉSHOZATAL ESETE

A támogatott döntéshozatal jogintézménye (2013. évi CLV. törvény) a mentális zavar korai stádiuma vagy enyhe foka esetén a cselekvőképesség korlátozása helyett alkalmazható. Ha valaki úgy érzi, hogy bonyolultabb ügyek egyedüli intézése kockázatos a számára, a gyámhatósághoz fordulhat, és igénybe veheti egy támogató segítségét önmaga számára, nehezen áttekinthető ügyekben vagy azokban a feladatokban, amelyek nem áttekinthetők számára, így nehézséget jelent azok megoldása.

Az idős személyek támogató segítséget vehetnek igénybe olyan helyzetekben, amelyek számukra megoldhatatlannak tűnnek. A támogatást kérhetik a gyámhatóságtól, de ezzel párhuzamosan a gazdasági feladatok ellátásával egy bizalmi vagyonkezelőt is megbízhatnak. A gyámhatóság által kijelölt támogató és a bizalmi vagyonkezelő ebben az esetben közösen végezhetik a feladatokat a teljes feladatkört megosztva. A vagyonkezelő a vagyonnal kapcsolatos felügyeletet láthatja el, szerződéseket köthet a vagyonrendelő által a bizalmi vagyonkezelési szerződésben leírt utasítások szerint, s a vagyonkezelő önmaga, vagy szükség esetén szakértők segítségével végezheti el a teljes, a szerződésben meghatározott feladatokat. A támogatónak a személyes segítségnyújtásra, a vagyonkezelőnek a szerződésekre és a vagyonkezelésre terjed ki ebben az esetben a hatásköre.

3.3. BIZALMI VAGYONKEZELÉS ÉS AZ ELŐZETES JOGNYILATKOZAT ALKALMAZÁSA

Cselekvőképes személyek közokiratban, ügyvéd által ellenjegyzett magánokiratban vagy gyámhatóság előtt tett úgynevezett előzetes jognyilatkozatban (2013. évi CLXXV. törvény) megnevezhetik, kit javasolnak gondnokul vagy kit zárnak ki a lehetséges gondnokok köréből. Az előzetes jognyilatkozatot tevő személy rendelkezhet arról, hogy egyes személyes és vagyoni ügyeiben a gondnok hogyan, milyen módon járjon el. Elrendelheti azt, hogy betegsége esetén hogyan gondoskodjanak róla. Megjelölheti azt az intézményt, ahol élni szeretne, vagy éppen kijelentheti azt az elvárását, hogy az otthonában gondoskodjanak róla szakemberek.

A bizalmi vagyonkezelés és az előzetes jognyilatkozat együttes alkalmazása több szempontból is determináns lehet. Az előzetes jognyilatkozat esetében háromféle elhatározásra van lehetőség:

- javaslat gondnokságra,
- meghatározható, hogy a gondnok a gondnokolt személyes és vagyoni ügyeiben hogyan járjon el,
- el lehet valakit gondnokságtól tiltani.

Az előzetes jognyilatkozattal párhuzamosan bizalmi vagyonkezelési szerződést is lehet kötni. Az előzetes jognyilatkozatot alkalmazó személy kérésére bíró-

sági határozatban elrendelhető az is, hogy a bizalmi vagyonkezelő egyidejűleg gondnokká is váljon és a bizalmi vagyonkezelési szerződésben leírtak szerint járjon el.

Ebben az esetben a vagyonrendelő cselekvőképesen köt szerződést, tehát ítélőképességének teljes birtokában, a vagyonrendelési szerződés akkor válik hatályossá, amikor a bíróság arról rendelkezik, hogy az előzetes jogviszonyt hozó személy elvesztette cselekvőképességét. A bizalmi vagyonkezelés diszpozitív szabályai szerint ebben a helyzetben a felügyelői jogokat nem az állam gyakorolja, s az előzetes jognyilatkozatot tett személy azon a módon élhet, ahogyan ezt előzetesen meghatározta, s amint az akarátát cselekvőképes állapotában elrendelte. A bizalmi vagyonkezelési szerződés alapján a vagyonkezelő a megkötött szerződés szerint köteles eljárni.

4. KÉRDŐÍVES KUTATÁS A BIZALMI VAGYONKEZELÉS JOGINTÉZMÉNYÉNEK ISMERETÉRŐL ÉS ALKALMAZÁSÁRÓL

A fejezetben a bizalmi vagyonkezelés népszerűségét és a gyakorlati alkalmazását vizsgáló kutatásban a cselekvőképtelen, vagy korlátozottan cselekvőképes családtagokkal kapcsolatos kérdések eredményei kerülnek bemutatásra. A kutatás kvantitatív módszer segítségével igyekszik feltárni a társadalom tagjainak cselekvőképtelen személyekkel és a bizalmi vagyonkezelés jogintézményével kapcsolatos nézeteit.

4.1. A KÉRDŐÍVES KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kvantitatív kutatási módszert képező kérdőív 20 db, saját szerkesztésű, egy- és többválaszos zárt kérdésből állt, amelyet online formában kaptak meg a válaszadók 2018–2019-ben. A célcsoport elsősorban a kis- és középvállalkozások vezetői, tulajdonosai illetve a jogviszonnyal közvetlenül foglalkozó ügyvédek és könyvelők voltak. A mintavétel nem reprezentatív, azonban – a szakértői mintavétel eljárásrendjének megfelelően – törekvés történt arra, hogy a válaszadók a lehető legteljesebben képviseljék az alapsokaságot a választott kritériumok tekintetében. Az online kérdőívet összesen 352 személy töltötte ki, létszámuk bár nem eredményezi a kutatás reprezentativitását, ennek ellenére képes a témával kapcsolatos vélemények bemutatására. A kérdőív kérdései arra keresték a választ, hogy mennyire tájékozottak az emberek a jogviszony hatályba lépéséről, használatáról és felhasználási területeiről. A tanulmányban a kérdőív kérdései közül a bizalmi vagyonkezelési jogintézmény és a cselekvőképtelen személyekkel kapcsolatos adatok feldolgozása kerül bemutatásra.

A visszaérkezett válaszok statisztikailag kerültek feldolgozásra SPSS program segítségével. A kérdőívet 168 fő férfi és 181 fő nő töltötte ki. Életkorukat tekintve 27,5% 20 és 40 év közötti, 41,5% 41 és 55 év közötti, 28,1% 56 és 70 év közötti és

2,9% 71 év feletti. Iskolai végzettségüket tekintve a válaszadók 0,9%-a általános iskolai, 19,5%-a középiskolai végzettséggel, 64,7%-a főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkezik és 14,9%-nak posztgraduális képzése van. Családi állapotuk szerint a kitöltők 53%-a házasságban él és van(nak) gyereke(i), 4,3% házasságban él és nincs gyereke, 16% élettársi kapcsolatban él, 11,5% elvált, 12,9% egyedülálló és 2,3% özvegy. A kérdőívben felülreprezentáltak a fővárosi (49%) lakóhellyel rendelkezők, őket követik a megyeszékhelyen (14,7%) és egyéb városban lakók (26,8%), illetve a községben vagy faluban (9,5%) élők.

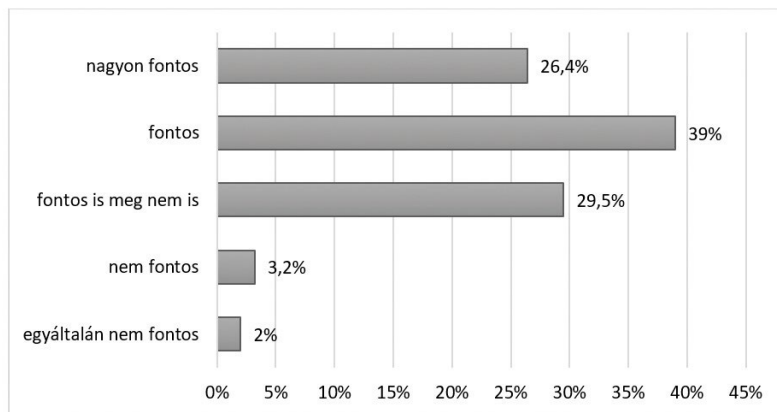
4.2. A BIZALMI VAGYONKEZELÉS ÉS A CSELEKVŐKÉPESSÉG- GÜKBEN KORLÁTOZOTT SZEMÉLYEKRE VONATKOZÓ KÉRDŐ- ÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEI

A válaszadók többsége (60%) nem hallott a bizalmi vagyonkezelésről, 40% nyilatkozott úgy, hogy hallott a 2014-ben hatályba lépett jogviszonyról. A kérdőívet kitöltők vagyoni helyzete következőképpen alakult: 0 és 30 millió forint között - 55,3%, 31 millió és 100 millió forint között - 30%, 101 millió és 200 millió forint között - 7,5%, 201 millió és 1 milliárd között - 6% és 1 milliárd forint felett - 1,2%. A vagyoni helyzet vizsgálata azért érdekes, mert bizalmi vagyonkezelésről azok az érintettek gondolkodnak elsősorban, akik vagyonnal rendelkeznek. A kutatás szempontjából nem volt jelentősége a vagyon összetételének, hiszen a vagyon nagysága határozza meg azt, hogy a bizalmi vagyonkezelői jogviszony alkalmazása praktikus alternatívának mutatkozik-e. A korlátozott cselekvőképesség fennállása megfelelő ok arra, hogy a vagyonnal rendelkező érintettek - családtagok - gondoskodjanak a rászoruló személy számára fenntartott vagyon kezeléséről szakemberek által.

Érdekes képet mutat a társadalom gazdasági jellegű attitűdjének feltárására, hogy a vagyon mennyire játszik fontos szerepet az életükben. A válaszadók egy ötfokú skálán (1 - egyáltalán nem fontos, 5 - nagyon fontos) válaszolhattak arra a kérdésre, hogy „*Mennyire fontos Önnek a vagyon?*”. A válaszadók kétharmad részének nagyon fontos, illetve fontos a vagyon, a válaszadók körülbelül egyharmad részének nyilatkozata alapján nem meghatározó a vagyoni állapot és nagyon kevesen, csupán 5% nem tulajdonít jelentőséget a vagyonnak (2. ábra). Mivel a válaszadók többségének fontos a vagyon, ebből következik, hogy a megszerzett vagyon tovább-örökítése és megtartása is fontos, ha cselekvőkép-telen személy az örökös, akkor erre egy lehetséges alternatíva a már korábban felvázolt bizalmi vagyonkezelési jogintézmény.

2. ábra: A vagyon jelentősége a válaszadók életében, n=349

Figure 2 Importance of wealth in respondents' lives, n=349

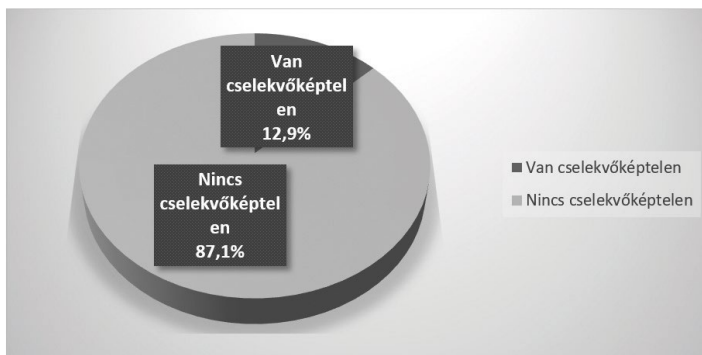


Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

A 3. ábra mutatja be, hogy a válaszadók 12,9%-ának van a családjában cselekvőképtelen, korlátozottan cselekvőképes hozzátartozója, míg 87,1%-nak nincs ilyen személy a közvetlen környezetében.

3. ábra: A cselekvőképtelenek aránya a válaszadók családjában, n=349

Figure 3 Proportion of incapacitated people in the family of respondents, n=349



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

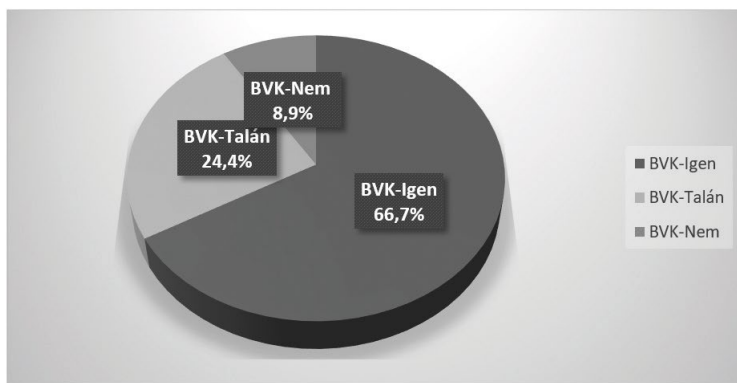
A cselekvőképtelen és korlátozottan cselekvőképességgel rendelkező személyekről való gondoskodás a család tagjainak kiemelkedő feladata. A szülők sok esetben elgondolkodnak azon a kérdésen, mi lesz a gyermekükkel, ha ők nem élnek, ki fog róla gondoskodni. Ennek következtében a kérdőív témához kapcsolódó kérdése, hogy „A cselekvőképtelen, korlátozottan cselekvőképes gyermeke jövőjét

biztosítaná-e bizalmi vagyonkezelés segítségével?”. A válaszok feldolgozásának eredménye a 4. ábrán látható, amely azokra az érintettekre vonatkozik, akiknek a családjukban van cselekvőképtelen személy. Azok a válaszadók, akik érintettek a cselekvőképtelen személyekkel kapcsolatban, magas arányban (66,7%) mutatnak hajlandóságot arra, hogy a felmerülő probléma megoldásában segítségükre lehet a bizalmi vagyonkezelés jogintézménye, a bizonytalanok aránya 24,4%, illetve kis számban (8,9%) zárták ki a bizalmi vagyonkezelés lehetőségét. Azok a személyek, akiknek a családjában nincs cselekvőképtelen személy 56,9%-ban mégis biztosítanak jövőjüket bizalmi vagyonkezeléssel, 33,1% bizonytalan a kérdésben és 10% utasítaná el ezt a jogi lehetőséget.

Azoknak a személyeknek az esetében tehát, akiknek a családjában nincs cselekvőképtelen vagy korlátozott cselekvőképességgel rendelkező személy, a hozzáállásuk alapján megállapítható a magas társadalmi felelősségvállalás és a pozitív szociális érzékenység. Saját kutatásaim, amelyek a kérdőíven kívül interjúkból és a médiában megjelent bizalmi vagyonkezeléssel kapcsolatos cikkek elemzéséből tevődött össze, megállapítható az a tendencia, hogy a válaszadók többsége abban az esetben, ha cselekvőképtelen családtag jövőjét kellene biztosítani, elgondolkodna a bizalmi vagyonkezelés jogintézményének igénybevétele-ről. A jogviszony igénybe vételét és használatát az Értelmi Fogyatékosággal Élők és Segítőik Országos Érdekvédelmi Szövetsége is elősegíti, információs anyagok megjelentetésével (Danó et al., 2014), konferenciákkal, jogi tanácsadásokkal.

4. ábra: A fogyatékos gyermek jövőjének biztosítása bizalmi vagyonkezeléssel (BVK),
n=344

Figure 4 Securing the future of the disabled child through trust management (BVK),
n=344



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

4.3. A KÉRDŐÍVES KUTATÁS ÖSSZEFOGLALÁSA

A kérdőíves kutatás cselekvőképességre vonatkozó eredményeinek elemzése tükrözi, hogy a korlátozott cselekvőképesség fennállása esetén az érintettek figyelembe veszik, hogy bizalmi vagyonkezeléssel hosszútávon biztosítható lenne a vagyon fenntartása, s ezáltal a részben vagy teljesen korlátozott cselekvőképességű személy életének és jólétének biztosítása. A kérdőív válaszadóira nem jellemző a bizalmi vagyonkezelői jogviszony és alkalmazási lehetőségeinek alapos ismerete. Kiemelten fontos feladat lenne, hogy a korlátozott cselekvőképességű személyek családtagjain kívül a gyámhivatalok vezetői, munkatársai, a szociális szakemberek megismerjék a bizalmi vagyonkezelés jogintézményét. Ennek eléréséhez államilag támogatott objektív tudásanyag, információ biztosítására, konferenciákra van szükség, az érintett állami és civil szervezetek bevonásával.

Országos felmérés alapján készült konklúzió szerint a cselekvőképesség korlátozottsága és a jövedelmi helyzet nem független egymástól. A gazdasági háttérrel rendelkező személyek jobb eséllyel élhetnek korlátozottságmentes életet (Vukovich, 2016). A bizalmi vagyonkezeléssel a rászoruló személyek biztonságáról gondoskodhat egy vagyonkezelő akár 50 éven keresztül, ha a szerződés így rendelkezik. Korábbi kutatásaim szerint (Nagy, 2018), amelyek nem képezik részét a jelen tanulmánynak, megállapítható, hogy megfelelő kommunikációs stratégia kidolgozása időszerű annak érdekében, hogy a bizalmi vagyonkezelés jogintézménye a cselekvőképességükben korlátozottak életét pragmatikus irányba terelje, mivel a jogviszony ismertsége, amint az a kérdőív eredményeiből is egyértelmű, alacsony. A jogviszony használata ebben az élethelyzetben a társadalmi felelősségvállalás kiemelkedő példaként funkcionálhat.

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja a bizalmi vagyonkezelés széleskörű gyakorlati alkalmazásának a lehetőségei közül a korlátozott cselekvőképességgel rendelkező személyekre vonatkozó támogatás bemutatása és kommunikációja volt. A kiszolgáltattott helyzeteket megélt korlátozott cselekvőképességű személyeknek szükségük van a megfelelő gondoskodásra a szülők, családtagok halála esetén is, amelyet egy jogviszony természetesen nem tud pótolni, de amelynek segítségével a szűk környezet kontinuitása fenntarthatóvá válik, vagy szükség esetén új környezetben az életszínvonal nem változik.

A kérdőíves kutatás készült arról, hogy a jogviszony hatályba lépéséről és alkalmazásáról milyen ismeretek állnak az érdeklődők rendelkezésre. Az eredmények szerint az állapítható meg, hogy a bizalmi vagyonkezelés jogintézményének alkalmazására a társadalom tagjai a korlátozott cselekvőképességű hozzátartozó jövőjének biztosítása érdekében bizalmat szavaznának. Támponként bemutatásra kerültek a gondnokságra, támogatott döntéshozatalra és az előzetes jognyilatkozatra vonatkozó jogi lehetőségek legfontosabb gyakorlati lépései.

A bizalmi vagyonkezelés esetén a vagyonrendelő személyének a meghatározásának az egyetlen meghatározott kritériuma a cselekvőképesség, bárki köthet bizalmi vagyonkezelési szerződést, aki cselekvőképes állapotban van, ellenkező esetben a szerződés érvénytelen. Cselekvőképtelen vagy korlátozott cselekvőképesség esetén szerződést a törvényes képviselő kötheti meg a képviselt személy nevében. Abban az esetben, ha a bíróság megállapította a cselekvőképtelenség vagy korlátozott cselekvőképesség állapotát, a szerződés megkötése kizárólag akkor lehetséges, ha a bíróság határozata a vagyonrendelésre nem tért ki. Ha ez nem szerepel, akkor a gondnok hozzájárulása nélkül is érvényes a jognyilatkozat. A vagyonkezelő személyes, sajátos gondossága is determináns a kérdés eldöntése esetén (B. Szabó et al., 2014). Sem cselekvőképtelen, sem korlátozottan cselekvőképes személy számára nem engedélyezett a vagyonkezelői státusz, a cselekvőképtelen vagy korlátozott személy lehet kedvezményezett, viszont a törvényes előírásokat be kell tartani. Jelentősége a vagyon kiadásakor merül fel, hiszen a gondnoknak vagy a gyámhatóságnak meg kell vizsgálni a vagyon összetételét és az esetleges kötelezettségeket (B. Szabó et al., 2014).

A cselekvőképességében teljesen vagy részlegesen korlátozott érintettek életének a megsegítéséhez járulhat hozzá a bizalmi vagyonkezelési jogviszony alkalmazása. A törvényes képviselő szabályait, a törvényes képviselő, a gondnok vagy a gyámhatóság szerepét nem lehet figyelmen kívül hagyni.

Mivel a jogviszony egyik legfontosabb alkalmazási területe a cselekvőképtelen vagy korlátozottan cselekvőképes kis- és nagykorú személyek vagyonának a kezelése, így a bizalmi vagyonkezelés alkalmazásának az egyik legnagyobb lehetősége abban rejlik, hogy a cselekvőképtelen vagy a korlátozottan cselekvőképes személy jogainak védelme biztosítva van „más módon” (B. Szabó et al., 2014), így a jogviszony alkalmazása egy humánus megoldást biztosíthat. A bizalmi vagyonkezelés segítségével az alternatív lehetőségek szélesebb körben valósulhatnak meg, amely elősegíti az élet gazdasági és kulturális jellegű előnyeinek a megtapasztalását.

IRODALOMJEGYZÉK

- B. Szabó G.-Illés I.-Kolozs B.- Menyhei Á.-Sándor I. (2014) *A bizalmi vagyonkezelés*. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- B. Szabó G.-Illés I.-Kolozs B.- Menyhei Á.-Sándor I. (2018) *A bizalmi vagyonkezelés*. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Babbie E. (2001) *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi kiadó, Budapest.
- Csizmazia N.-Sándor I. (2012) A bizalmi (fiduciárius) vagyonkezelés modelljei és a Ptk. reformja. In: *Polgári Jogi Kodifikáció*, 4, 4, 1585–1168.
- Danó R.-Ghira M.-Sándor I. (2014) *A bizalmi vagyonkezelés - megoldás nehéz helyzetekre. Értelmi Fogyatékosággal Élők és Segítőik Országos Érdekvédelmi Szövetsége*, Budapest.

- Falus O. (2014) Az iszlám alapítvány – a waqf. *Jogtörténeti Szemle*, 3, 1-7.
- Haller J.-Farkas J. (szerk.) (2018) *Pszichológia a közszolgálatban I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.* https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_ATMA_Pszichologia_a_kozszolgalatban_I.pdf Letöltve: 2020. 05. 04.
- Illés I. (2011) Mire jó a bizalmi vagyongazdálkodás? *Jogtudományi közlöny*, 11, 551.
- Menyhei Á. (2014) *Vagyongazdálkodás és a bizalmi vagyongazdálkodás. Ügyvédek lapja*, 1, 30-32.
- Menyhei Á.-Sándor I. (szerk.) (2017) *A trust bevezetése Magyarországon és a nemzetközi gyakorlat. Válogatott tanulmányok a STEP Hungary 2014., 2015. és a 2016. évi konferenciáján elhangzott előadások alapján.* HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Magyarország Bíróságai (2018) <https://birosag.hu/hirek/kategoria/ugyfeleknek/csokken-gondnoksag-ala-helyezettek-szama>. Letöltve: 2020. 05. 04.
- Molnár É. (2009) *A gondnokság alá helyezés jogi és orvosi vonatkozásai.* Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Polgári Jogi Tanszék, Debrecen.
- Nagy E. Gy. (2018) *A bizalmi vagyongazdálkodás megjelenése és kommunikációja a magyar médiában.* Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet. Budapest
- Sándor I. (2017) *A bizalmi vagyongazdálkodás és a trust. Jogtörténeti és összehasonlító jogi elemzés.* HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Vukovich G. (2016) *Mikrocenzus 2016. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.* https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus_2016_8.pdf Letöltve: 2019. 11. 19.

JOGSZABÁLYOK:

- Polgári Törvénykönyv
- 2013. évi CLV. törvény a támogatott döntéshozatalról
- 2013. évi CLXXV. törvény a gondnokoltak és az előzetes jognyilatkozatok nyilvántartásáról
- 2014. évi XV. törvény a bizalmi vagyongazdálkodásról és tevékenységük szabályairól szóló törvény

KÖNYVISMERTETŐ

Fekete Dávid–Rechnitzer János: Együtt nagyok - Város és vállalat 25 éve



Győr városa már a dualizmus időszakától kezdve újtárra indult az ipari központ szerepért, mely út a 20. század első felére révbe ért, erőteljes ipari koncentrációt magával hozva. A hadiipar, az élelmiszeripar, a textilipar oszlopai voltak a város gazdaságának, de külön kiemelendő a Magyar Vagon- és Gépgyár, amelyet 1896-ban alapítottak. Bátran kijelenthetjük, hogy a Vagongyár működésével Győr járműipari központtá vált, melynek méltó betetőzése volt az Audi 1993-as betelepülése Győr városába. Az Audi a világ legnagyobb motorgyárát és egy teljes vertikumú járműgyárat épített ki Győrben, melynek révén a város a globális városhálózat részévé avanszált.

Mindez több, mint 25 éve kezdődött, és az azóta eltelt negyedszázad formálta, csiszolta a város gazdasági szövetét, a nagyvállalat és a nagyváros kapcsolata új szinergiákat teremtett, együtt építették tovább Győr ipari és városi fejlődéstörténetét, hogy e jubileumi pillanatban ne legyen túlzó azt mondani, hogy ma már a város és vállalat „együtt nagyok”.

Fekete Dávid és Rechnitzer János könyve (Fekete–Rechnitzer 2019) e 25 év feldolgozása, melynek értékét az is növeli, hogy megelőző kutatások sora – melyek a járműiparral és a járműipari régiókkal foglalkoztak – támasztotta alá kiváló munkákkal, tanulmányokkal a könyvben megfogalmazott ismereteket, megállapításokat, mely kutatásokról olvashatunk is e munkában. Mintegy leltárszerűen elénk tárul az elmúlt évek kutatási láza, mely vizsgálta a magyar és térségi pozíciókat a kelet-közép-európai járműipari térségek viszonylatában. Elemezték a járműipari beszállítói hálózat sajátosságait hazai és makrorégiós dimenzióban, az autóiipari nagyvállalatok telepítési tényezőit, valamint a „Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze” című kutatási programban egy járműipari körzet működési modelljét is feltárták. Végül a fókusz empirikus szinten a győri térség vizsgálatára helyeződött, melyen belül az Audi helyi társadalmi és gazdasági kapcsolatokra gyakorolt hatása is görcső alá került.

Az Audi 25 éves jelenlétével foglalkozó kutatás 2017-ben kezdődött, amikor is a nagyvállalat beágyazódási folyamatát kezdték vizsgálni. Azonban a beágyazódás nemcsak régiós kontextusban értendő, hanem makrogazdasági szinten is, ebből következően került fókuszba az Audi nemzetgazdasági versenyképességre való hatásának elemzése is. Lokális hatásai – helyi gazdaságra, helyi háztartásokra, helyi üzleti életre gyakorolt hatása – nem kerültek el a kutatók figyelmét.

A könyv szerkezetileg tagolható elméleti, valamint gyakorlati fejezetekre, az Audi világgazdasági és makrogazdasági szerepének ismertetésére, valamint lokális jelenlétének különböző vetületei tárgyalására. Külön fejezetet kap a győri gyár fejlődésének bemutatása, valamint maga a város, Győr bemutatása társadalmi és gazdasági aspektusokból, mely fejezet után a nagyvállalat és a város együttes szerepeltetése látható, együttműködésük eredményei, hatásai kerülnek górcső alá. Végül a szerzők a jövőbe tekintenek, a járműiparra vonatkozó trendeket vizsgálják, irányokat, változásokat, melyekre lehetséges scenáriókkal kívánunk válaszolni. Kvintesszenciaként kapjuk a szerzőktől egy nagyvállalat városi beágyazódásának képletét, melyet tanácsokkal és ajánlásokkal egészítenek ki.

Tekintve, hogy a város és vállalat kapcsolatában a nagyvállalat beágyazódása befogadó városába elsőrangú kérdés, a könyv első szakaszában gazdag fejezetet olvashatunk a nagyvállalati beágyazódás folyamatáról, hatásokról, ellenhatásokról. A szerzők kifejtik, hogy e folyamat legfontosabb eleme a humán erőforrás, illetve az ahhoz kapcsolható munkahely-teremtés, lokális, illetve térségi foglalkoztatás javítása. A megtelepedési folyamat sikerességét alapvetően befolyásolja a már korábban kialakult lokális munkakultúra, a nagyipari munkarendhez való alkalmazkodás képessége. A lokális gazdasági bázis a beágyazódás második dimenziója. Itt a helyi gazdaság szerkezetére kell gondolni, mely minél sokszínűbb, annál gazdagabb termelési, fejlesztési együttműködések alakulhatnak ki. A nagyvállalat betelepülése magával vonja a beszállítók egy csoportjának megjelenését, valamint új szolgáltatók is bekapcsolódnak az együttműködési relációkba. A nagyvállalat beágyazódása hatással van a helyi piacokra és fogyasztásra, a lakáspiacra, a fogyasztás tereire, minőségére, de még a kultúra kínálati elemeire is. Majd a nagyvállalat jelenlétének hatása a lokális társadalom egészében is érezhetővé válik, valamint a nagyvállalat lokális közösségekkel való kapcsolataiban is megtapasztalható. Végül a nagyvállalat helyi kormányzattal való kapcsolata is lényeges eleme a beágyazódási mechanizmusnak. E beágyazódási mechanizmus szakaszokra bontható, mely stációkat ismertetik a szerzők.

Az elméleti megalapozás után a monográfia az Audi győri vállalatára helyezi a hangsúlyt, illetve annak világgazdaságban és nemzetgazdaságban betöltött szerepére. Maga az Audi-konzern a világgazdaságban rendkívüli pozíciót tölt be, hozzávetőlegesen a BMW vagy a Daimler teljesítményével azonosan. A VW-konzern pedig – amelynek része az Audi AG – a globális járműipar vezető szereplője, a világ legnagyobb járműgyártó vállalatai között foglal helyet. Ebből következően az Audi Hungaria egy „előkelő család” tagja, melynek hazai jelenlétére Győr városa méltán lehet büszke. Fontosságát az adja, hogy a motorgyártó kapacitások majdnem egészét a győri üzem gyártja az Audi AG-n belül. Illetőleg a harmadik legnagyobb létszámmal is büszkélkedhet az Audi AG többi telephelyének viszonylatában.

A szerzők részletes képet festenek továbbá a konzern valamennyi tagjára vonatkozó gyártási, foglalkoztatási adatokról, a két német telephely

központi szerepéről. Kiemelésre kerül ugyanakkor a győri leányvállalat újdonságainak részaránya a konzernen belül, amelyek főként az elektromos meghajtáshoz kapcsolódnak. Foglalkoznak a szerzők az Audi Hungaria Kelet-Közép-Európában, illetve a térség feldolgozóiparában elfoglalt pozíciójával, mely alapján e makrotérség második legnagyobb feldolgozóipari vállalatának tekinthető. A szerzőpáros felhívja a figyelmet, hogy a járműipar Kelet-Közép-Európában szintén előkelő helyet foglal el a gazdasági ágak között, illetve maga a nagytérség is élen jár a gazdasági növekedés tekintetében az Európai Unió tagállamainak relációjában. Hazai kontextusban pedig az Audi makrogazdasági hatásai, illetve hazai vállalatok közötti pozíciója kerültek bemutatásra.

Ezek után egy egész fejezetet olvashatunk a győri gyár történetéről, mérföldköveiről, fejlődéséről, mely történeti rész a beruházásról megszületett döntéstől vezet végig az olvasót egészen napjainkig. Maga az ágazat – járműgyártás – már több, mint száz éve jelen van a városban, mely Győrt, mint lehetséges telephelyet az Audi számára felértékelte. Azonban több folyamat is közrejátszott a német anyavállalat telephely-választási döntésében. Egyrészt az Audi AG tömeges motorgyártásának kellett újabb kapacitásokat keresni, másrészt a Kelet-Közép-Európa országaiban lezajló rendszerváltás piacok megnyitását tette lehetővé a nyugati vállalatok számára. Győr a nyugati és keleti irányban kedvező adottságai miatt is relevanciát élvezett, de a magyar munkaerő képzettségét és elkötelezettségét sem hanyagolták el, mint telepítési tényezőt.

A műben a telepítési tényezők teljes köréről képet kapunk, mely befolyásolta az Audi döntését, mind elméleti megközelítésből, mind Győr konkrét adottságait számba véve. E fejezet rendkívül izgalmas történeti beszámoló, mely számos részletet – az olvasó szinte átéli az eseményeket – felfed a múltból, az Audi letelepedése és kiépülése mellett a gyártott modellekről, a Győri Ipari Park fejlődéséről, a vállalat Széchenyi István Egyetemmel kialakuló kapcsolatáról, új szervezetek, intézmények megjelenéséről, valamint azokról a kezdeti, majd folyamatosan újabb és újabb hatásokról, amelyek magát a várost, a városfejlesztést érintették. Maga a gyár belső fejlődési és gazdasági folyamatainak elemzése rendkívüli részletességgel, mikroökonómiai igényességgel, alaposítással íródott. Továbbá a fejezet bemutatja azokat a szereplőket, akik kiváló érzékkel ragadtak meg a város számára rendkívüli lehetőséget.

A monográfia soron következő tárgya a nagyvállalatot befogadó város, Győr városa, illetve annak társadalmi és gazdasági elemzése, bemutatása. Tömör képet kapunk a város népességi folyamatairól, iskolázottságáról, jövedelmi szerkezetéről, valamint a fejezet rávilágítva arra, hogy e folyamatokat a városi fejlődési pálya sajátosságai határozzák meg, illetve befolyásolja a nagyvállalat jelenléte, működése. A gazdaság esetében pedig főként a járműipar sajátosságai, de a gazdaság egészének több vetülete is elemzésre kerül. A népesség alakulásában a rendszerváltás fordulópontot jelent olyan értelemben, hogy más regionális központoktól eltérően a dezurbanizációs tendenciák mérsékeltbbnek bizonyultak Győrben

a 1990-es évek folyamán. Ezenkívül a vándorlási különbözet is pozitív hatásokkal befolyásolta a város népességszerkezetének alakulását a millennium utáni években. Szuburbanizációs folyamatok mindemellett szintén megfigyelhetők.

A város gazdaságát tekintve a legfontosabb mutatókat vizsgálják a szerzők. Az aktivitási ráta, foglalkoztatottság, munkanélküliségi ráta az országos átlagnál jobb helyzetet mutatnak, illetve jól kirajzolódik a város iparvárosi jellege a város gazdaságszerkezetében. Magas fokú a diplomások aránya a városban, országos átlagot meghaladó mértékben. A szerzőpáros a társadalmi rétegződés területi relációját is feltárja. A jövedelmek tekintetében az elmúlt két és fél évtized pedig szintén javuló tendenciát hozott magával Győrben. A gazdaságszerkezetben viszont jelentős változásokat nem mutattak ki a szerzők, azonban új szolgáltatói tevékenységek megjelenését regisztrálták. Ugyanakkor szépen látható az Audi foglalkoztatási és árbevétel szerinti jelentősége a győri vállalkozások, a győri gazdaság relációjában, illetve a járműipar erős pozíciója több vonatkozásban is.

A könyv talán legizgalmasabb része a nagyvállalat és a nagyváros, az Audi és Győr együttműködésének, összekapcsolódásuk hozadékainak bemutatása. Egymásra hatásuk elindított egy sor folyamatot, amelyek láncszerűen bontakoztak ki. Hatások garmadája következett, amelyek számos területen jelentkeztek. A foglalkoztatás, oktatás-képzés, a helyi gazdaság és városi költségvetés, a lokális piac, a fogyasztás, a helyi társadalom, a városfejlesztés mind-mind impulzusokat kaptak, e területek változásokon mentek keresztül a nagyvállalat és a város együttműködéséből fakadóan. Részletes képet kapunk a szerzőktől, hogy az elmúlt 25 évben hogyan alakult, finomodott az oktatás-képzés Győr városában, hogyan alkalmazkodott a képzési rendszer a gazdaság új követelményeihez. Számos szakképzési, oktatási együttműködés bontakozott ki, a duális képzés teret nyert, illetve az Audi maga is saját képző intézményt hozott létre, melyet egyszerűen csak Audi-iskolának hívnak. Természetesen a Széchenyi István Egyetemen is kooperáció alakult ki, minek a következtében a járműgyártás területéhez kapcsolódóan új elemek, intézmények születtek az Egyetem berkein belül.

A gazdasági hatások számos dimenzióban jelentkeztek a nagyvállalat letelepedése után: a város költségvetésének bevételi oldala az iparűzési adó révén jelentősen megugrott, az Audi 2008-tól kezdődő adózási kötelezettsége kiemelkedő bevételi forrást jelentett. Ugyanakkor a helyi adóbevételek között az építményadó és az idegenforgalmi adóból származó bevételek is rendre emelkedtek a rendszerváltás utáni évtizedekben, mely utóbbi az üzleti turizmus erősödéséből is fakadt. Az Audi természetesen a beszállítói hálózat alakulására is befolyással volt, a szériabeszállítók és szolgáltató beszállítók köre kiépült, magyar beszállítókat is magában foglalva, illetve magas minőséget követelve. A helyi piac és fogyasztás, de főként a lakáspiac tapasztalt jelentős változásokat az utóbbi két évtizedben. A helyi társadalom, Győr társadalma, lakossága az Audi által vonzott munkaerővel növekszik, kulturális értékrendszerük hatással van a helyi társadalom egészének értékbázisára. Az „audis munkavállalók” demográfiai jellemzőiről is részletes képet kapunk a monográfiában. Fontos kiemelni, hogy a lakosság jelentős

hányada (majdnem fele) valamilyen kapcsolattal rendelkezik az Audi nagyvállalattal, és pozitívan értékeli az Audi hatásait a városban.

Idővel az Audi és az ipari park szerepe, hatásuk figyelembevétele megjelenik a város fejlesztési stratégiáiban, illetőleg a beszállítói fejlesztések támogatása is előtérbe kerül a gazdasági miliő erősítése által. További hatásokat regisztrálhatunk az Audi vonatkozásában a közlekedésfejlesztés területén – az Audihoz közvetlenül kapcsolódó beruházások több, mint 30 milliárd forintra rúgnak –, amelyeket a szerzők részletesen tárgyalnak. Majd a város-rehabilitációs tevékenység pontos részleteiről és lépéseiről kapunk teljes képet eljutva a gazdaságfejlesztés és gazdasági kormányzás területéig, amelyek Győr városában az elmúlt 25 évben rendkívüli módon kibontakozott. A szerzőpáros nem hanyagolja el az Audi társadalmi felelősségvállalásának kérdéskörét, bemutatják a nagyvállalat azon szponzori tevékenységét, amelyet az elmúlt időszakban kifejtett. Emellett részletes képet kapunk a cég a környezet megóvásáért, saját károsanyag-kibocsátásának mérsékléséért tett erőfeszítéseiről, lépéseiről.

Végül a könyv egy ingoványos talajra lép, a jövőt kutatja, a lehetséges trendek, irányok és utak számbavétele történik. A szerzők arra tesznek kísérletet, hogy a gazdasági, társadalmi és politikai környezet változásaiban elhelyezzék a járműipart, annak jövőbeli relációit. Számos trendet jelezhetünk előre, amelyeket a napjainkban észlelt technikai innovációk generálnak. Ezek a technikai újdonságok – mesterséges intelligencia, robotizáció, automatizáció – a járműipar berkein belül természetesen érzékelhetők, az önvezető járművek, az elektromos meghajtás a közeljövő (vagy inkább a ma) újításai. A változások ugyanakkor a társadalomban is elindulnak, a demográfiai szerkezet, a városi népesség aránya átalakul. Elmozdulnak a globális gazdaság súlypontjai, a klímaváltozás elkerülhetetlen, melynek mérséklésében jelentős szerepet játszhat az elektromos járművek egyre szélesebb mérvű elterjedése. A digitalizáció, a kiberfizikai rendszerek robbanásszerű változásokat generálnak a termelési rendszerekben, a beszállítói piacokban. E forgatókönyvek eléri az Audi nagyvállalatot is, mely kihívásokkal szemben válaszokkal kell szolgálni. Egyszerre kell megfelelni a fogyasztói igények egyre nagyobb nyomásának, valamint a fenntarthatóság követelményeinek, mely sokszor kudarcba fullad. Ugyanakkor a nagyvállalat stratégiával vérteli fel magát e kihívásokkal szemben. Ugyanígy a másik nagyrendszer, a város, Győr városa szintén alanya e változásoknak, a jövő viszontagságainak.

A szerzőpáros két forgatókönyvet is bemutat, melyek a jövő lehetséges irányait képezik le. A szerzők alapvetően optimisták, az Audi további (legalább 2030-ig tartó) jelenlétére számítanak, hiszen a nagyvállalat beágyazódása lezajlott, a városi világba való integrációja töretlen, ebből fakadó szimbiózis nem törhető meg. Győr, a város, erőteljes talapzat, mely hagyományiban erős ipari értékekkel bír, kiépült infrastruktúrával, munkakultúrával egyetemben. Ehhez még hozzájárulnak az elmúlt 25 év diverzifikációs törekvései, a sportgazdaság, illetve a kulturális és kreatív ipar fejlesztése felé tett lépések, melyek további rugalmasságot és kapacitást adnak a városnak esetleges válságok kezelésére.

A monográfia zárásaként Fekete Dávid és Rechnitzer János megadja egy nagyvállalat nagyvárosi beágyazottságának képletét. Egy olyan összetett hatásrendszer egyenletét, amely közös sikerre viheti a befogadó és befogadott pályáját. Mindezt az Audi és Győr együttműködésének relációjában, az elmúlt 25 év tapasztalatainak, szerteágazó fejlődési mozzanatainak ismeretében teszik. Természetesen a beágyazódás fejlesztési periódusokban zajlott, nem egyik pillanatról a másikra. Viszont mára megvalósult, a mögöttünk lévő negyedszázad pedig mind a nagyvállalat, mind a nagyváros számára igazi sikertörténetként azonosítható. Mi kellett mindehhez? A szerzők ráadásként megadják a választ, mikor is pontokba szedik a legfontosabb feltételeit egy valódi nagyvállalati beágyazódásnak, amely tapasztalatokat ajánlásként vehetnek más városok döntéshozói, akik egy hasonlóan izgalmas és grandiózus gazdasági megújulás előtt állnak egy nagyvállalat letelepedése kezdetén, hogy ott is, máshol is azt mondhasák majd negyedszázad múltán, hogy város és nagyvállalat EGYÜTT NAGYOK!

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Fekete Dávid-Rechnitzer János (2019): Együtt nagyok - Város és vállalat 25 éve. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.

VÁLLALATI BEMUTATKOZÁS

Vállalati interjú az ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft. alkalmazottjával



Csiba Gyöngyi vagyok, a Széchenyi István Egyetem volt hallgatója. 2019 januárjában végeztem Gazdálkodás és Menedzsment Szakon, pénzügy szakirányon. 2019 őszén felkérést kaptam, hogy mutassam be azt a vállalatot, amelynél a szakmai gyakorlatomat végeztem és ahol az egyetem után egyből el is helyezkedtem. Mostanra elmondhatom, hogy lassan másfél éve a budapesti ExxonMobil szolgáltatóközpont munkatársa vagyok. Arra gondoltam, hogy a vállalat megismertetésének legjobb módja, ha interjút készítek egy olyan kollégával, aki már sok éve az ExxonMobil budapesti szolgáltatóközpontjában dolgozik. Az interjú Füle Lídiával készült, aki 15 éve a vállalat munkatársa.

Mikor végzett az egyetemen, milyen szakon, mióta az ExxonMobil munkatársa?

2005-ben végeztem a Széchenyi István Egyetemen, amikor még nem volt alap és mester képzés, hanem kiegészítő nappali egyetemi tagozaton szereztem meg a közgazdász diplomát. A győri egyetem előtt Dunaújvárosban jártam főiskolára, ahol SAP specializáción végeztem, így szerettem volna egy olyan cégnél dolgozni, ahol az integrált SAP vállalatirányítási rendszert alkalmazzák. A főiskola és az egyetem között egy évet nyelvtanulási céllal Londonban töltöttem, így az aktív angol nyelvhasználat is a munkahelyemmel szembeni elvárások között szerepelt. A főiskolai tanulmányok alatt a mérlegképes könyvelői képesítést is megszereztem, így a számviteli tudásomhoz is illeszkedő munkakört kerestem. 2005 nyarán született meg a döntés, hogy olyan munkahelyet célozzak meg, ahol a fent említett tudásomat integrálva egy munkakörben tudjam kamatoztatni.

Az egyik fővárosi állásbörzén találkoztam az ExxonMobil kollégáival, akiknél akkor – és ahogy most is – nagy létszámú munkaerőfelvétel zajlott. A 2005-ben megközelítőleg 150 fős cég mostanra már több mint 1 700 kollégát számlál. A jelentkezésemet követően egy héttel hívtak be interjúra. A két körös, angol interjú a szakmai tapasztalat helyett elsősorban a jelölt személyiségét járja körbe, és a fő kérdés az a felvételiztető kollégától, hogy holnaptól szívesen dolgoznánk-e együtt. Így történt, hogy az államvizsgámat követő 2 héten belül már munkaszerződés volt a kezemben, és azóta is az ExxonMobil munkatársaként dolgozom.

Mit lehet tudni az ExxonMobil Corporation-ról, mint nemzetközi olajipari vállalatról?

Az ExxonMobil mint márkanév a magyar köztudatban és a magyar munkaerőpiacon kevésbé ismert. A vállalatióriás az egyik legnagyobb jegyzett olaj- és gázipari cég az amerikai tőzsdén. Az ExxonMobil brand az Exxon és a Mobil 1999-es egyesüléséből jött létre, ami napjainkra 1 400 leányvállalattal a világ közel 100 országában, 6 kontinensen van jelen, ahol közel 70 ezer főt foglalkoztat. Magyarországon termelői tevékenység nem működik. Korábban Magyarországon is találkozhatunk a piros színű „tigrises” Esso benzinkutakkal, az ExxonMobil márkájával, amit 2006-ban az olasz ENI – Agip – vállalatcsoport vásárolt meg. A budapesti szolgáltatóközpont – angol nevén GBC (Global Business Center) – 2004 januárjában nyitotta meg kapuit, ahol a cég termelő tevékenységét kiszolgáló munkát végzünk. Főként az európai, közel-keleti régiót támogatjuk, de számos tevékenységi körünk globális, kiterjed Amerikától egészen Ausztráliáig. Úgy is fogalmazhatunk, hogy minden olyan munkafeladatot ellátunk, ahol nem közvetlenül az olajipar termelő tevékenységében dolgozunk, legyen az számviteli tevékenység, könyvelés, bérszámfejtés, HR, IT, ügyfélszolgálat, logisztika.

Milyen munkakörben csatlakozott 2005-ben a vállalathoz?

A vállalat ekkor már bő egy éve volt itt Magyarországon, a munkafeladatok folyamatosan érkeztek a budapesti központba. Gondoljunk csak bele, hogy az adott ország leányvállalatánál a kollégák napi rutin alapján jártak el a helyi jogi, adó- és számviteli környezet adta elvárásokban, de kevésbé volt gyakorlatuk az amerikai számviteli törvény előírásainak teljesítésében. Ennek eredményeként kézenfekvő volt egy olyan szervezeti egység, ahol erre szakosodnak a dolgozók, és egy helyen gyorsabban, hatékonyan látják el a feladatot. Egy példával élve: ha Angolában vagy Csádban van a leányvállalatunk, akkor az ottani kolléga a helyi adó- és számviteli törvényben jártas, aszerint készíti el a bevallásokat. Azonban egy amerikai tőzsdén jegyzett cégről beszélünk, így a konszolidált eredményt az amerikai jogrendszer szerint is ki kell mutatni, ami nagyobb kihívást okozhat az adott országbeli munkatársnak. A munkába állást követően hamarosan Oslo-ba utaztam, ahol az ottani Excel kalkulációs modellek segítségével tanultam meg társasági adóelőleget számolni, és a legtöbbünk által tanult FIFO-LIFO készletértékelési különbözet ismereteit a gyakorlatba átültetni.

Néhány hónap leforgása alatt valamennyi európai ország kalkulációs modelljei Budapestre érkeztek – természetes, hogy minden országban más és más számszaki struktúrában. A cél az volt, hogy egy közös verziót hozzunk létre, ami mindegyik leányvállalat számára ugyanúgy számol, ezáltal hatékonyabban, gyorsabban tudunk dolgozni, és kiszűrjük a potenciális hibalehetőségeket is. Napjainkra ezek a modellek már automatizáltak, a makróírás, a scriptek előnyeit is élvezhetjük.

Milyen karrier utat járt be ez alatt a 15 év alatt a cégnél?

Közgazdász végzettségem és pénzügy szakirányom, mérlegképes könyvelői képe-
sítése miatt a vállalatnál végig számviteli vonalon dolgoztam. Az első két évem-
ben a norvég olajfinomító készletértékeléséért és társasági adóelőleg számításáért
feleltem. 2006-ban a BSAM (Balance Sheet Accounting Management) csapathoz
csatlakoztam, ahol a mérleg számlák ellenőrzése történik. Számviteli végzettségű
olvasóink tudják, hogy milyen fontos a helyes mérlegszámra egyenleg, hiszen
amíg az eredmény számlák az éves eredményt dinamikus mutatószámként jele-
nítik meg, addig a mérleg számla egy felhalmozott összeg, ami minden év adott
napján – rendszerint december 31-én – statikus formában mutatja a cég pillanat-
nyi “értékét” a részvényesek számára.

Ezt követően mélyebb ismeretekre tettem szert a munkáltatók által biztosított
nyugdíjkifizetések céltartalék képzésében, és a napi árfolyamok valamennyi SAP
rendszerünkbe történő rögzítésében. Ezzel a különleges és komplex munkakörrel
2011-ben Houstonban töltöttem néhány hónapot, ahol az amerikai nyugdíj- és egé-
ségbiztosítási rendszer elemeivel ismerkedtem meg, és ennek céltartalék képzési és
könyvelési munkafolyamatát hoztam haza a budapesti központba. A texasi napjaim
alatt sokszor jutottak eszembe a győri biztosításmatematika előadások, ugyanis
a tanulmányaimat a gyakorlatban kézzelfoghatóan tapasztalhattam, annak ellenére,
hogy nem egy biztosítónál helyezkedtem el. Kivételesen szerencsésnek érezhetem
magam, hogy valóban azzal foglalkozom, amit szeretek, és amit valóban az iskola-
padban tanultam. Az amerikai kiküldetésemkor egykori egyetemi oktatómnak, Dr.
Koppány Krisztiánnak is hírlít adtam, hova sodort az élet, hogy így is visszacsatolást
adjak és megköszönjem oktatói munkáját.

Az életem néhány hónapra Ausztráliában folytatódott, amikor a sommelier
hobbimnak hódolhattam. Az ExxonMobil vállalati kultúrájának része, hogy
ha a dolgozók egy hosszabb pihenésre vágnak, akkor azt a munkáltatónk lehetővé
teszi. Ily módon én is éltem a fizetés nélküli szabadság lehetőségével: a messze
tengerentúlon a borok világáról tanultam, és részt vettem a déli féltekén a februári
szőlőszüreten. Hazaérkezésemkor az új munkaköröm a pénzügy világába kala-
uzolt, ahol a tőzsdén jegyzett pénzügyi tranzakciók automatikus könyvelési
interface menedzseléséért feleltem a cég megközelítőleg 700 leányvállalatában.
Ezen munkaköröm mellett a Central European University-n folytatott MBA és Ms
Finance „dual degree” képzési rendszerében végeztem egyetemi tanulmányokat,
aminek finanszírozását a cég biztosította. A végzettség ugyancsak hozzájárult
az előléptetésemhez. 2019. január óta egy kontinenseken átvélő munkakört látok
el, ami a cég globális banki könyvelésének folyamataiért felel. A munkám során
elsősorban négy kollégával – a thai bangkok-i, a brazil curitiba-i, a kínai shanghai-i
és a budapesti központból – dolgozom aktívan együtt. A munkakör igazi nemzet-
közi kitekintést enged a világba, gyakran utazom a kollégákhoz látogatóba, nap
mint nap sokat tanulok a kulturális különbségekről, és fejlődök a nemzetközi
csapatmunka terén. Nagyon izgalmas, hogy ilyen környezetben fejleszthetem
a vezetői képességeimet.

Miért szeret az Exxon-nál dolgozni?

A budapesti központ “open office” munkakörnyezetben működik, ahol a világon található további 12 ilyen központban a cég kultúrája rendkívül elkötelezett a dolgozókkal szembeni egyenlő bánásmód mellett. A magyar irodánk munkavállalóinak közel 85%-a magyar, jelenleg több, mint 80 különböző nemzetiségű kollégával dolgozunk együtt itt Budapesten. Az irodai életünkben kiemelkedő szerep jut az egészségnek: heti rendszerességgel gyümölcsöt kapunk – „Fruit Thursday” – ergonómiai torna, masszázs, cég által biztosított pszichológiai konzultáció áll rendelkezésünkre. Fontos értékeink közé tartozik a család és a munka-magánélet egyensúlya. 2017-ben már második alkalommal ítélte oda cégünknek a JÓL-LÉT Alapítvány a családbarát és legjobb visszafogadó munkahely díját. A magánélet és munka egészséges egyensúlyát erősíti a “home-office” és a rugalmas munkaórák lehetősége is.

Mind az ExxonMobil vállalati stratégiája, mind a vállalatvezetés arra törekszik, hogy érdekes és hosszú távú karriert biztosítson számunkra. A vonzó juttatási csomag mellett nem elhanyagolható szempont, hogy kihívásokkal teli munkakörben dolgozatunk egy fiatalos vidám csapat tagjaként.

Meggyőződésem, hogy valamennyi korosztály, valamennyi kultúra megtalálja nálunk a számítását, és érdeklődésének megfelelő munkakörben nap mint nap jól érezheti magát. Minderre talán én magam vagyok a bizonyíték, aki a legelső munkáltatójánál dolgozik immáron 15 éve.

Az interjút készítette: Csiba Gyöngyi

Az interjú 2019 novemberében készült.

The ExxonMobil logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. The word "Exxon" is written in a slightly smaller font size than "Mobil", and the two words are joined together. The logo is centered horizontally on the page.

BESZÁMOLÓ

Beszámoló a folyóirat 2019-es évéről



2019-ben a folyóiratnak 4 száma jelent meg (a 2. és 3. összevont számként), ebből az előző évhez hasonlóan az első egy projekthez kapcsolódó magyar tematikus szám volt (Autonóm járművek dinamikája és irányítása az automatizált közlekedési rendszerek követelményeinek szinergiájában), melyben túlnyomó többségben a Széchenyi István Egyetem kollégái publikáltak. A tanulmányok az autonóm járművek társadalmi és gazdasági hatásait vizsgálták elméleti és korábbi primer kutatások alapján. A kiadvány szerkesztésében Dr. Csizmadia Zoltán a Széchenyi István Egyetem egyetemi docense vendégszerkesztőként vett részt. A 2. és 3. szám összevont számként jelent meg, a 4. szám a hagyományoknak megfelelően angol nyelvű volt.

A három kiadványban összesen 33 darab tudományos tanulmány, egy könyvismertető, három konferencia beszámoló és két további írás került közlésre.

A 33 tanulmányt 66 szerző jegyzi, akik közül 34 fő a Széchenyi István Egyetemen dolgozik (51,5%), 14 fő PhD hallgató vagy doktorjelölt, 5 fő egyetemi tanár és 5 fő külföldi szerző. Az angol nyelvű tanulmányok szerzői között köszönthetünk 5 külföldi kollégát is, közülük ketten spanyolok, ketten portugálok és egy szerző szlovák állampolgár.

A 33 tanulmányt 68 kolléga lektorálta, akiknek több, mint 60%-a nem a Széchenyi István Egyetemen dolgozik, ez az arány jelentősen magasabb a 2018-as évhez képest. A lektorok nem mindegyike kötődik a felsőoktatáshoz, 2019-ben 10 olyan lektorunk volt, aki valamilyen tudományos vagy szakmai szervezetnél dolgozott. 2019-ben először volt külföldi lektora is a folyóiratnak, egy ausztrál és egy ír kolléga véleményezett egy-egy tanulmányt. A továbbiakban is cél, hogy minél nagyobb arányban tudjunk bevonni lektorokat más intézményekből és külföldről is.

A folyóirat 4. számának nyelvi lektorálásában részt vett az egyetem Idegen Nyelvi Oktatási Központjának két oktatója és az ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft. két kollégája.

Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja be a folyóirat 2019-es évének főbb mutatóit.

	1. szám	2. szám	3. szám	4. szám (angol)
Összes tanulmány, db	9	15		9
Könyvismertetés, db	0	1		0
Konferencia beszámoló, db	0	1		2
Éves Beszámoló, db	0	1		0
Egyéb, db	0	0		1
Összes szerző (csak tanulmány)	10 fő	39 fő		17 fő
Szerző a Széchenyi István Egyetemről	9 fő (90%)	22 fő (56,4%)		3 fő (17,6%)
Szerző a SZE Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karról	6 fő	9 fő		2 fő
PhD hallgató/doktorjelölt	5 fő (50%)	8 fő (20,5%)		2 fő (11,8%)
Egyetemi tanár	1 fő (10%)	2 fő (5,1%)		2 fő (11,8%)
Külföldi szerző	0 fő	0 fő		5 fő
Összes lektor	18 fő	30 fő		20 fő
Lektor a Széchenyi István Egyetemről	4 fő (22,2%)	11 fő (36,7%)		11 fő (55%)
Külföldi lektor	0 fő	0 fő		2 fő (10%)

Forrás: Saját szerkesztés

SZERZŐINK

DR. BALOGH GÁBOR, PHD: egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, E-mail: baloghg@ktk.pte.hu

Balogh Gábor közgazdász, diplomáját 2009-ben szerezte a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Menedzsment-Vezetési Tanácsadás szakirányán, azóta a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet munkatársa. Doktori fokozatát 2014-ben szerezte a PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskolájában tehetségmenedzsment témakörben. Kutatási témái: emberi erőforrás menedzsment, tehetségmenedzsment, kompetenciamérés, kommunikációmenedzsment és karriermenedzsment. 2014-ben a PTE KTK Kompetencia- és Tehetségfejlesztő Központjának alapítója volt, azóta mentorként és coachként is dolgozik a Központban. 2015-ben mentorképzést végzett el a Business Coach Akadémián, 2019-ben haladó szintű integratív coach végzettséget szerzett a Grow-nál. Számos díjjal és elismeréssel tüntették ki tehetséggondozási munkájáért. 2016 óta az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának köztestületi tagja, 2019 óta titkára.

DR. HABIL BORGULYA ÁGNES, CSC: egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, E-mail: borgulya.istvanne@ktk.pte.hu

Borgulya Ágnes kandidátusi fokozatot vezetéstudományból az MTA-n, habilitált doktor címet a PTE-n szerezett. Kutatási területe a szervezeti kultúra és kommunikáció, az interkulturális üzleti kommunikáció és a vállalati kommunikációmenedzsment. E területeken számos magyar és idegen nyelvű tanulmányt, könyvfejezeteket, továbbá öt könyvet publikált. Az MTA Kommunikációmenedzsment Munkabizottság alapító elnöke.

CSAPÓ ILDIKÓ: PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktor Iskola, Társadalom és Tanárképző Intézet, E-mail: ildiko.csapo@phd.uni-szie.hu

Csapó Ildikó a Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktor Iskola PhD hallgatója, a Menedzsment és HR Kutató Központ kutató csoportjának tagja. Évek óta részt vesz nemzetközi és hazai HRM kutatási programokban (Menedzsment tanácsadás, Cranet, CEEIRT). Az utóbbi években megjelent számos publikáció és monográfia társszerzője, melyeknek fókuszában a menedzsment tanácsadás, a HRM gyakorlatok összehasonlítása állt.

CSIBA GYÖNGYI: Supply Demurrage Claims Settlement Analyst, ExxonMobil Hungary BSC. Ltd., Product Movement & Inventory Accounting, E-mail: gyongyi.csiba@exxonmobil.com

Csiba Gyöngyi Gazdálkodási és menedzsment szakon végzett pénzügy szakirányon a Széchenyi István Egyetemen 2019-ben. 2018 szeptemberében kezdett el dolgozni az ExxonMobil amerikai olajvállalatnál, mint gyakornok, majd fél év után már főállású kontrollerré vált. Tervei között szerepel a Gazdasági informatikus mester szak elvégzése.

DR. CSOMÓS GYÖRGY, PHD: főiskolai tanár, Debreceni Egyetem, Műszaki Kar Építőmérnöki Tanszék, E-mail: csomos@eng.unideb.hu

Csomós György terület- és településfejlesztő geográfusként, valamint településmérnöként végzett a Debreceni Egyetemen. A PhD fokozatát a Debreceni Egyetemen szerezte földtudományokból. A Debreceni Egyetemen a Településmérnöki mesterképzés szakfelelőse. Kutatási tevékenysége során településtudományokkal, településtervezéssel és településföldrajzzal foglalkozik.

FÜLE LÍDIA: Bank Global Process Advisor, ExxonMobil Hungary BSC. Ltd., General Accounting, E-mail: lidia.fule@exxonmobil.com

Füle Lídia 2005-ben végzett a Széchenyi Egyetem gazdálkodási szakán, pénzügyi biztosítási szakirányon. Ugyanebben az évben kezdte karrierjét az ExxonMobil budapesti irodájában. A 15 éves karrierje során számos számviteli és pénzügyi munkakörben szerzett szakmai tapasztalatot. 2018-ban a Central European University párhuzamos képzési rendszerében szerzett MBA és MS in Finance diplomát.

GÁBRIELNÉ TŐZSÉR GYÖRGYI: mestertanár, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézet, Gazdaságelemzési Módszertani Tanszék, E-mail: gabrielne.tozser.gyorgyi@gtk.szie.hu

Gábrrielné Tőzsér Györgyi a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézetének oktatója, mestertanár, statisztikus. EU regionális és agrárpolitikai szakértő. Oktatási tevékenysége a különböző szakterületeken alkalmazott statisztikai módszerekhez kötődik. Az elmúlt évtizedben számos OTKA és Phare Project statisztikus résztvevője volt.

PROF. DR. HABIL ILLÉS BÁLINT CSABA, CSC: egyetemi tanár, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, ÜTI Vállalatgazdasági és Menedzsment Tanszék; E-mail: illes.b.csaba@gtk.szie.hu

Illés Bálint 2005 óta a Szent István Egyetem egyetemi tanára. A Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar ÜTI Vállalatgazdasági és Menedzsment tanszékének vezetője, a SZIE Executive MBA program programigazgatója. A vállalatgazdaságtan, üzleti tervezés, projektmenedzsment, beruházások gazdaságtana tantárgyak oktatója magyar és angol nyelven. A SZIE Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolában törzstag, alprogram-vezető, témavezető és oktató. Fő kutatási területei a vállalatgazdaságtan, kis- és középvállalkozások fejlődése és menedzsmentje; farm menedzsment, fenntartható gazdálkodás, felsőoktatás minőségbiztosítása, vállalati versenyképesség, élelmiszerbiztonság-menedzsment. Számos tudományos hazai és nemzetközi folyóirat szerkesztőbizottságának tagja.

IVANCSÓNÉ DR. HORVÁTH ZSUZSANNA, PHD: egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Turizmus Tanszék, E-mail cím: ivancso.zsuzsa@sze.hu

Ivancsóné Horváth Zsuzsanna a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar Turizmus Tanszékének oktatója. Doktori munkájában az élelmiszerfogyasztás és az egészség kapcsolatát vizsgálta. A Turizmus Tanszéken részt vesz a tanszék turizmushoz és vendéglátáshoz kapcsolódó kutatásaiban a digitális turizmus, a wellness turizmus és a horgászturizmus témájában.

DR. JUHÁSZ KRISZTINA, PHD: főiskolai tanár, Edutus Egyetem, E-mail: juhasz.krisztina@edutus.hu

Juhász Krisztina doktori oklevelét 2007-ben az ELTE Földtudományi Doktori Iskolájában társadalomföldrajz szakterületen szerezte. Felsőoktatásban 2001 óta tanít, kezdetben az ELTE Regionális Földrajzi Tanszékén doktoranduszként, majd 2004-től a (mai nevén) Edutus Egyetemen, ahol jelenleg a Nemzetközi gazdálkodás szak vezetője. Az SSC specializáció felelőseként nevéhez fűződik a képzés kidolgozása, beindítása és immár 4 éve a képzés vezetése. Oktatási és kutatási tevékenysége a kezdetektől a nemzetközi gazdasági folyamatokhoz kötődik, elsősorban a nemzetközi működőtőke-befektetésekre, az elmúlt években ezen belül hangsúlyosan az SSC szektorra irányul.

DR. HABIL KAROLINY MÁRTONNÉ: egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, E-mail: karoliny@ktk.pte.hu

Karoliny Mártonné a közgazdász diploma megszerzése után minden további tudományos fokozatát is a pécsi KTK-n szerezte. Több mint négy évtizedes oktatómunkája eleinte a vezetés-szervezésre, majd a későbbiekben egy, az emberi erőforrás menedzsmentre fókuszálódott. Az utóbbi területen végzett kutatómunkájának eredményei szakkönyvek, könyvfejezetek, szakkikkek sokaságából ismert idehaza és külföldön is.

DR. KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA, PHD: egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Vállalatgazdasági és Menedzsment Tanszék, E-mail: Kovacs.Ildiko.Eva@gtk.szie.hu

Kovács Ildikó Éva a Szent István Egyetem Üzleti tudományok Intézetének egyetemi adjunktusa, a Menedzsment és HR Kutató Központ kutató csoportjának tagja. Évek óta részt vesz nemzetközi és hazai HRM kutatási programokban (Cranet, CEEIRT, Visegrad Fund), valamint menedzsment kurzusok oktatásában. Az utóbbi években megjelent számos publikáció és monográfia társszerzője, melyeknek – a kutató csoport munkáján alapulva – a HRM gyakorlatok nemzetközi összehasonlítása állt a fókuszában.

KŐMÍVES CSABA: egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Turizmus Tanszék, E-mail: komives.csaba@sze.hu

Kőmíves Csaba egyetemi tanársegéd vendéglátó szakmai tárgyakat oktat. 2017-ben szerzett doktori abszolutóriumot a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolában. Fő kutatási területe az emberi erőforrás fejlesztési lehetőségei a vendéglátásban.

LUKÁCS RENÁTA: építőmérnöki BSc szakos hallgató, Debreceni Egyetem Műszak Kar, E-mail: lukacsrencso@gmail.com

Lukács Renáta a Debreceni Egyetem Műszaki Kar építőmérnöki szakos hallgatója. TDK munka keretében zöldfelület gazdálkodással és zöldterület-tervezéssel foglalkozik.

MORVAY SZABOLCS: PhD jelölt, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, E-mail: morvay.szabolcs@sze.hu

Morvay Szabolcs a Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Iskola doktorjelöltje. Témája a kultúra és a városfejlődés, illetve a kreatív városok.

Jelenleg a Széchenyi István Egyetem tudásbázisán működő Gróf Bethlen István Kutatóközpont munkatársa.

NAGY ERZSÉBET GYÖRGYI: disszerens, doktorjelölt, Budapest Corvinus Egyetem, Társadalmi Kommunikáció Doktori Iskola, E-mail: gynagy@t-online.hu

Nagy Erzsébet Györgyi a Budapesti Corvinus Egyetem Társadalmi Kommunikáció Doktori Iskola disszerense. Diplomáit a Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán szerezte. Kommunikáció-nemzetközi kommunikáció-nyomtatott sajtó szakos bölcész, magyar nyelv és irodalom szakos bölcész. A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán Bizalmi vagyongazdálkodás – specialista szakon szerzett diplomát. A bizalmi vagyongazdálkodás jogintézményének megfelelő konstrukcióval a Treuhand jogintézménnyel a szerző 1993-tól 2013-ig Svájcban, 2017 óta Magyarországon aktívan tevékenykedik.

DR. HABIL NEMESKÉRI ZSOLT: egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Gál Ferenc Főiskola; igazgató, PTE KPVK Kultúra- és Társadalomtudományi Intézet, E-mail: nemeskeri.zsolt.dr@gmail.com

Nemeskéri Zsolt a Pécsi Tudományegyetem Munkatudományi és Foglalkozás-egészségügyi Kiválósági Centrumának szakmai vezetője. Kutatásait az alábbi projektek támogatják: EFOP-3.4.4-16-2017-00004 azonosító számú „A felsőoktatásba való bekerülést elősegítő készségfejlesztő és kommunikációs programok megvalósítása, valamint az MTMI szakok népszerűsítése a Pécsi Tudományegyetemen” c. projekt; az EFOP-3.6.1-16-2016-00004 azonosító számú „Átfogó fejlesztések a Pécsi Tudományegyetemen az intelligens szakosodás megvalósítása érdekében” c. projekt, továbbá a „Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálati és értékelési módszertanának kimunkálása az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére” alprojekt.

PROF. DR. POÓR JÓZSEF, DSC: CMC egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Komárom Szlovákia, E-mail: poorjf@t-online.hu

Póór József a Selye János Egyetem habilitált és kinevezett professzora, ahol nemzetközi menedzsment, emberi erőforrás menedzsment, nemzetközi emberi erőforrás menedzsment és menedzsment tanácsadás tárgyakat oktat magyar és idegen nyelven. Oktat a Szent István Egyetemen és a Kolozsvári Babes Bolyai Tudományegyetemen. Három nemzetközileg ismert tanácsadócégnél (HayGroup, Mercer és Diebold) dolgozott ügyvezető igazgatóként és senior tanácsadóként közel két évtizedet. Több mint hétszázötven publikációja jelent meg magyar és idegen nyelveken (angol, német, román és szlovák).

DR. HABIL REISINGER ADRIENN: egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Elemzések Tanszék, E-mail: radrienn@sze.hu

Reisinger Adrienn 2010-ben szerzett PhD fokozatot a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájában, ahol 2017-ben regionális tudományokból habilitált. Jelenleg az egyetem Gazdasági Elemzések Tanszékének egyetemi docense, ahol többek között az alábbi tantárgyakat oktatja: Statisztika; Nonprofit gazdaságtan; Közösségi tervezés és technikái; Társadalmi részvétel és módszerei. 2016 szeptembere óta az egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának tudományszervezési dékánhelyettese. 2016-ban jelent meg Nárai Mártával közösen írt monográfiája „Társadalmi Felelősségvállalás és Részvétel” címmel a Dialóg Campus kiadónál. Kutatási területei: civil szervezetek működése, gazdálkodása; társadalmi részvétel és felelősségvállalás; aktív állampolgárság; vállalati társadalmi felelősségvállalás.

DR. SIPOS NORBERT, PHD: egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, E-mail: sipos.norbert@ktk.pte.hu

Sipos Norbert a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktusa, oktatási tevékenysége főleg a menedzsment, vezetéstudomány, projektmenedzsment és munkaerőpiacra fókuszál magyar és angol nyelven. 2009-től számos pályázat, megvalósíthatósági tanulmány, üzleti terv írója, országos rendezvények szervezője. Főbb kutatási területei: Diplomás Pályakövető Rendszer, CRANET, munkaügyi kapcsolatok, migráció.

SZEINER ZSUZSANNA, PHDR.: PhD jelölt, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment Tanszék, E-mail: szeiner.zsuzsanna@student.ujs.sk

Szeiner Zsuzsanna, értékelemző projektmenedzser, a közszféra-menedzsment hatékonysági lehetőségeinek elhivatott kutatója, jelenleg a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Karán működő doktori iskola doktorjelöltje Szlovákiában. 2012 óta vesz részt tudományos kutatási projekteken a HRM területén, elsőként a munkavállalói juttatások témakörében. Kutatási eredményeit két évenként megjelenő kétnyelvű (magyar, szlovák) monográfiában, valamint tudományos folyóiratokban (magyar és angol nyelven), szakkönyvekben és nemzetközi tudományos konferenciákon mutatta be. Értékelemzési projektek menedzsereként számos sikeres projektet koordinált, miközben érdeklődése középpontjában egyre inkább az önkormányzati munka hatékonyságának külső szakmai támogatása áll. Szeiner Zsuzsanna szakmai eredményeivel nagyban hozzájárul az értékelemzés önkormányzati alkalmazásának szlovákiai elterjesztéséhez. A menedzsment tanácsadás trendjeinek tudományos megfigyelését doktori tanulmányaival egyidőben kezdte meg, az azóta eltelt

időben számos cikk, valamint könyvfejezet szerzőjeként vagy társszerzőjeként publikálta eredményeit a témában, előad magyar, szlovák és angol nyelven.

TÓTH KATALIN: mestertanár, PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktor Iskola, E-mail: toth.kata@gtk.szie.hu

Tóth Katalin oktató, tréner, a Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD hallgatója, a Menedzsment és HR Kutató Központ kutató csoportjának tagja. Az utóbbi években megjelent számos publikáció és monográfia társszerzője. Kutatási területe a szervezeti képzések jellemzőinek vizsgálata, oktatási területe az emberierőforrás menedzsment elméleti és gyakorlati megközelítését, a szervezeti kultúrát, valamint a kompetenciafejlesztést foglalja magába.

DR. UGRÓSDY GYÖRGY, PHD: egyetemi docens, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézet, Gazdaságelemzési Módszertani Tanszék, E-mail: ugrósdy.gyorgy@gtk.szie.hu

Ugrósdy György egyetemi docens a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézetének oktatója. Kutató munkáját 1998-ban kezdte el a Gazdaságelemzési Módszertani Intézetben. PhD értekezését 2003-ban védte meg a matematikai módszerek a marketing döntéselőkészítésben témában. Ennek keretében a Markov-láncok modell felhasználásával modellezte a világ gabonatermésének alakulását. Statisztikai módszertani tárgyakat oktat alap-, mester- és doktori képzésekben résztvevő hallgatóknak.

DR. VINOGRADOV SZERGEJ, PHD: egyetemi docens, tanszékvezető, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézet, Gazdaságelemzési Módszertani Tanszék, E-mail: Vinogradov.szergej@gtk.szie.hu

Vinogradov Szergej a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi, Jogi és Módszertani Intézetének tanszékvezető docense. A Szent István Egyetem Diplomás Pályakövető Rendszerének (DPR) szakmai és módszertani felelőse. Kutató munkáját 2002-ben kezdte el a Gazdaságelemzési Módszertani Intézetben. PhD értekezését 2009-ben védte meg a szántóterületek komplex közgazdasági értékelése témakörben. Statisztikai módszertani tárgyakat oktat alap-, mester- és doktori képzésekben résztvevő hallgatóknak. Jelenlegi kutatási területei: diplomás pályakövetés, a vállalkozói hajlandóság mérése a felsőoktatási hallgatók körében, a nemzeti versenyképesség puha tényezőinek vizsgálata a digitalizáció és robotizáció (az Ipar 4.0) korában.

AUTHORS

DR. BALOGH, GÁBOR, PHD: assistant professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences, E-mail: balogh@kttk.ptt.hu

Gábor Balogh graduated in 2009 as an economist at University of Pécs Faculty of Business and Economics in major of Management and Consulting. Since 2009 he works at the Department of Leadership and Organizational Sciences. He got doctoral degree in 2014 at the Doctoral School in Regional Policy and Sciences. His research fields: human resource management, talent management, competence surveys, communication management, career management. He was one of the founder of Competence and Talent Development Centre in 2014 at UP FBE and since then he works here as a mentor and coach. He got mentor certificate in 2015 at Business Coach Academy and he has been educated in integrated coaching studies on advanced level at Grow in 2019. He has been awarded several times for his activities in talent development. Since 2016 he is a member and since 2019 he is the secretary of the Working Committee in Communication Management at the Hungarian Academy of Sciences.

DR. HABIL BORGULYA, ÁGNES, CSC: affiliated professor, University Pécs, Faculty of Business and Economics, E-mail: borgulya.istvanne@kttk.ptt.hu

Ágnes Borgulya's PhD degree was given by the Hungarian Academy of Sciences in Business Administration. In her research she has focused on theory of corporate culture and communication, on cross-cultural business communication, and corporate communication management. She is author of numerous research articles and five books on intercultural communication, corporate culture and communication management.

CSAPÓ, ILDIKÓ: Phd candidate, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Doctoral School of Management and Business Administration, Department of Business Economics and Management, E-mail: ildiko.csapo@phd.uni-szie.hu

Ildikó Csapó is PhD candidate at the Doctoral School of Management and Business Administration, Szent István University, currently member of the Management and HR Research Team. She has been working on national and international HRM research projects (Management Consulting, Cranet, CEEIRT). She is one of the authors of numerous publications and monographs on the topic of international comparison of Management consulting and HRM practices that have appeared in recent years.

CSIBA, GYÖNGYI: Supply Demurrage Claims Settlement Analyst, ExxonMobil Hungary BSC. Ltd., Product Movement & Inventory Accounting, E-mail: gyongyi.csiba@exxonmobil.com

Gyöngyi Csiba graduated as an Economist in Business Administration and Management at Széchenyi István University in Győr in 2019. In 2018 September joined to ExxonMobil as an intern and after half a year became a full-time Controller. She plans to study MS as Business Informatics Engineer.

DR. CSOMÓS, GYÖRGY, PHD: college professor, University of Debrecen, Faculty of Engineering, Department of Civil Engineering, E-mail: csomos@eng.unideb.hu

György Csomós graduated at University of Debrecen as an urban geographer and an urban systems engineer. He holds a PhD degree in earth sciences from University of Debrecen. He is the programme coordinator of the Urban Systems Engineering master programme at University of Debrecen. His research interest includes urban studies, urban planning and urban geography.

FÜLE, LÍDIA: Bank Global Process Advisor, ExxonMobil Hungary BSC. Ltd., General Accounting, E-mail: lidia.fule@exxonmobil.com

Lídia Füle graduated as an economist at the Széchenyi István University in Győr in 2005, then joined to ExxonMobil in the same year. She had various roles and position at the corporation during her career always with controllers in financial and accounting job role. Graduated MS in Finance and MBA in Central European University in 2018.

GÁBRIELNÉ TŐZSÉR, GYÖRGYI: master teacher, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Institute of Economics, Law and Methodology, Department of Methodology for Economic Analysis, E-mail: gabrielne.tozse.gyorgyi@gtk.szie.hu

Györgyi Gábel-Tőzsér is working at the Institute of Economics, Law and Methodology, Faculty of Economics and Social Sciences, Szent István University. She teaches statistical methodology subjects to bachelor and master students. She is an expert of EU's Regional and Agricultural Policy. In recent years she participated in numerous OTKA and Phare Projects.

PROF. DR. HABIL ILLÉS, BÁLINT CSABA, CSC: full professor, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences Department of Business Economics and Management, Gödöllő, Hungary, E-mail: illes.b.csaba@gtk.szie.hu

Bálint Illés has been a Full Professor at Szent István University since 2005. He is the Head of the Department of Business Economics and Management at the Institute of Business Studies of the Faculty of Economics and Social Sciences; he is the Director of the SZIE Executive MBA programme. He is a lecturer of Business Economics, Business Planning, Project management and Investment Appraisal both at Hungarian and English courses. He is a core member, head of management sub-programme, supervisor and lecturer at the Doctoral School of Management and Business Administration. His main research fields are business economics, management and development of small- and medium-sized enterprises, sustainable development, quality management of higher education, company competitiveness and food safety management. He is a member of the editorial board of different Hungarian and international scientific journals.

IVANCSÓNÉ DR. HORVÁTH, ZSUZSANNA, PHD: associate professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty Department of Tourism, E-mail: ivancso.zsuzsa@sze.hu

Zsuzsanna Ivancsó-Horváth is an associate professor of Széchenyi István University Kautz Gyula Economics Faculty Department of Tourism. Her main field of research is the relationship between the nutrition and food consumption, she wrote her PhD thesis on this topic. In the field of tourism she investigates the wellness tourism and the fishing tourism as recreation possibilities.

DR. JUHÁSZ, KRISZTINA, PHD: college professor, Edutus University, E-mail: juhasz.krisztina@edutus.hu

Krisztina Juhász is graduated at ELTE as geography teacher in 2000. She has been working in higher education since 2001, started as PhD student at the Department of Regional Geography of ELTE. She got her PhD degree at 2007. Since 2004 she works at the Edutus University, currently she is the leader of the International economics programme and of the SSC specialisation. Her research and educational area are the following: International economics, foreign direct investments, shared service sector.

DR. HABIL KAROLINY, ZSUZSA, PHD: professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Management, E-mail: karoliny@kttk.pte.hu

Zsuzsa Karoliny studied Economics at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs and was awarded all further academic grades there. During the over four decades of academic work, she focused first on management and later on human resource management. Results of her research in this latter area are known from monographs, book chapters and academic articles published in Hungary and abroad.

DR. KOVÁCS, ILDIKÓ ÉVA, PHD: assistant professor, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Institute of Business Studies, Department of Business Economics and Management, E-mail: Kovacs.Ildiko.Eva@gtk.szie.hu

Ildikó Éva Kovács is an assistant professor at the Institute of Business Studies, Szent István University, currently member of the Management and HR Research Team. She has been working on national and international HRM research projects (Cranet, CEEIRT, Visegrad Fund) and teaching management courses as well. She is one of the authors of numerous publications and monographs on the topic of international comparison of HRM practices that have appeared in recent years based on the team's research.

KÓMÍVES, CSABA: assistant lecturer, Széchenyi István University, Department of Tourism, E-mail: komives.csaba@sze.hu

Csaba Kőmíves is an assistant lecturer, he teaches professional courses of the hospitality industries. He had absolved his doctoral examination at the Széchenyi István Doctoral School of Management and Organisational Sciences at the Soproni University 2017. His main field of research is HR development opportunities in the hospitality industry.

LUKÁCS, RENÁTA: civil engineering BSc student, University of Debrecen, Faculty of Engineering, E-mail: lukacsrencso@gmail.com

Renáta Lukács is a civil engineering graduate student at University of Debrecen, Faculty of Engineering. She is a TDK participant, and her research area covers green space management and green space planning.

MORVAY, SZABOLCS: PhD candidate, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional and Economic Sciences, E-mail: morvay.szabolcs@sze.hu

Szabolcs Morvay is a PhD candidate at the Doctoral School of Regional- and Economic Sciences at Széchenyi István University. He is currently working as a researcher on behalf of Győr, dealing with the creative cities and the cultural and creative economy.

NAGY, ERZSÉBET GYÖRGYI: PhD student, Budapesti Corvinus University, Doctoral School of Social Communication, E-mail: gynagy@t-online.hu

Erzsébet Györgyi Nagy is a PhD student of the Doctoral School of Social Communication of the Corvinus University of Budapest. She graduated from the Faculty of Arts of the University of Szeged with a degree in Communication – International Communication – Journalism. Bachelor of Arts in Hungarian Language and Literature and with a degree of Szent István University in Economics and Social Sciences, Trust Specialist. The author has been active in the Swiss legal institution Treuhand from 1993 to 2013 and since 2017 in Hungary, with a construction corresponding to the legal institution of the trust management.

DR. HABIL NEMESKÉRI, ZSOLT: full professor, University of Pécs, Gál Ferenc College, director of the Institute for Cultural and Social Sciences (PTE KPVK), E-mail: nemeskeri.zsolt.dr@gmail.com

Zsolt Nemeskéri is a lead researcher at the Centre for Excellence in Labour Science and Occupational Health, University of Pécs. His research is supported by grants from the EFOP-3.4.4-16-2017-00004 “Implementation of Skills Development and Communication Programs for Higher Education Enrolment” project and the EFOP-3.6.1-16-2016-00004 „Comprehensive Improvements at the University of Pécs for Smart Specialization” project “Development of a methodology for joint assessment of physical and intellectual competences to facilitate the employment of the aging worker group” sub-project.

DR. POÓR, JÓZSEF, DSC: CMC university professor, J. Selye University, Komárno, Slovakia, E-mail: poorj@ujs.sk

József Poór is a habilitated and appointed professor at János Selye University, where he teaches international management, human resource management, international human resource management and management consulting subjects in Hungarian and foreign languages. He teaches at Szent István University and Babes Bolyai University in Cluj-Napoca. He has served as managing director and senior consultant for three internationally renowned consulting firms (HayGroup, Mercer and Diebold) for nearly two decades. More than seven hundred and fifty

publications have been published in Hungarian and foreign languages (English, German, Romanian and Slovak).

DR. HABIL REISINGER, ADRIENN: associate professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses, E-mail: radrienn@sze.hu

Adrienn Reisinger graduated as an economist at the Széchenyi István University in Győr in 2005, she got the PhD degree in 2010 at the University Doctoral School of Regional- and Economic Sciences and the habilitation degree in 2017. Now she is working at the University at the Kautz Gyula Economics Faculty, Department of Economic Analyses as a university associate professor and she is the vice-dean of scientific cases at the Faculty. She teaches Statistics, Community planning and its methods, Nonprofit Economics. Her research areas are the followings: the role of the civil/nonprofit organisations in the local development processes; the theoretical and practical background of the citizen/social participation; the personal and social responsibility; active citizenship; corporate social responsibility. She is the co-author of the Hungarian book Társadalmi felelősségvállalás és részvétel (Social responsibility and participation).

DR. SIPOS, NORBERT, PHD: assistant professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences, E-mail: sipos.norbert@tk.pte.hu

Norbert Sipos is an assistant professor at the University of Pécs where he teaches management, leadership, project management and labor market in Hungarian and English. Since 2009, he has been the writer of numerous grants, feasibility studies, business plans and organizer of national and international events. Main research areas: Graduate Career Tracking System, CRANET, Labor Relations, Migration.

SZEINER, ZSUZSANNA, PHDR.: PhD candidate, J. Selye University, Faculty of Economics, Department of Management, E-mail: szeiner.zsuzsanna@student.ujs.sk

Zsuzsanna Szeiner, Value Analysis Project Manager, a dedicated researcher of efficiency opportunities in public sector management, currently a PhD candidate at the Doctoral School of the Faculty of Economics at the J. Selye University in Slovakia. She has been involved in scientific research projects in HRM since 2012, first in the field of employee benefits. Her research findings were presented in a bilingual (Hungarian, Slovak) monograph biannually, as well as in scientific journals (in Hungarian and English), books and at numerous international scientific conferences. In the professional life, as a certified value methodology

associate she focuses on the possible and creative ways of external professional support provided for local municipalities. With her professional achievements Zsuzsanna Szeiner greatly contributes to the dissemination of value analysis in local governments in Slovakia. Monitoring the actual trends of management consulting industry she started in line with her doctoral studies and has since published numerous articles and book chapters as author or co-author in the theme. She performs in Hungarian, Slovak and English.

TÓTH, KATALIN: master teacher, PhD candidate, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Doctoral School of Management and Business Administration, E-mail: toth.kata@gtk.szie.hu

Katalin Tóth is master teacher and trainer, PhD candidate at the Doctoral School of Management and Business Administration, Szent István University, currently member of the Management and HR Research Team. She is one of the authors of numerous publications and monographs. Her research interests include the study of the characteristics of organizational training. Her education includes theoretical and practical approaches to human resource management, organizational culture and competence development.

DR. UGRÓSDY, GYÖRGY, PHD: associate professor, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Institute of Economics, Law and Methodology, Department of Methodology for Economic Analysis, E-mail: ugr OSDY.gyorgy@gtk.szie.hu

György Ugrósdy is an associate professor, PhD lecturer at the Institute of Economics, Law and Methodology, Faculty of Economics and Social Sciences, Szent István University. He started his research work in 1998 at the Institute for Economic Analysis Methodology. His PhD thesis was defended in 2003 by mathematical methods in marketing decision making. Within this framework, he modelled the evolution of world grain production using the Markov chains model. It teaches statistical methodology subjects to undergraduate, master and doctoral students.

DR. VINOGRADOV, SZERGEJ PHD: associate professor, head of Department, Szent István University, Faculty of Economics and Social Sciences, Institute of Economics, Law and Methodology, Department of Methodology for Economic Analysis, E-mail: Vinogradov.szergej@gtk.szie.hu

Szergej Vinogradov is an associate professor at the Institute of Economics, Law and Methodology, Faculty of Economics and Social Sciences, Szent István University. He is the Scientific and methodological manager of the Graduate Career Tracking System (GCTS) of Szent István University. He started his research work in 2002

at the Institute of Economic Analysis Methodology. In 2009 he defended his PhD dissertation on the complex economic evaluation of arable land. He teaches statistical methodology subjects to bachelor, master and doctoral students. Current research interests: graduate career tracking, measuring entrepreneurial willingness among higher education students, and examining soft factors of national competitiveness in the age of digitalization and robotization (Industry 4.0).

LEKTOROK/REVIEWERS

Konczosné Szombathelyi Márta (Széchenyi István Egyetem)
Csillag Sára (Budapesti Gazdasági Egyetem)
Jóna László (Széchenyi István Egyetem; Közgazdaság- és Regionális Tudományi
Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete)
Sallai Gyula (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem)
Fejes Dorottya (ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft.)
Koltai Zoltán (Pécsi Tudományegyetem)
Somlyódy Péter (Széchenyi István Egyetem)
Bodzási Balázs (Budapesti Corvinus Egyetem)
Menyhelyi Ákos (Primus Trust Zrt.)
Keller Veronika (Széchenyi István Egyetem)
Szakály Zoltán (Debreceni Egyetem)

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

