

A Selye János Egyetem 2018-as

X. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete

**Zborník X. medzinárodnej vedeckej konferencie
Univerzity J. Selyeho - 2018**

Komárom, 2018. szeptember 11–12. – *Komárno, 11.-12. september 2018*

„PROJECT LIFE MANAGEMENT” SZEKCIÓ

SEKCIA „PROJECT LIFE MANAGEMENT”



europээр

ISBN 978-80-8122-253-5

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

„PROJECT LIFE MANAGEMENT” SEKCIÓ

SEKCIA „PROJECT LIFE MANAGEMENT”

**SZEKCIÓVEZETŐ – VEDÚCI SEKCIE
PhDr. Antalík Imrich, PhD. – PhDr. Imrich Antalík, PhD.**



A szekció cikkeinek recenzensei – Recenzenti článkov sekcie

Prof. Dr. József Poór, DSc.
PhDr. Antalík Imrich, PhD.
Prof. Dr. Bencsik Andrea, CSc.
Dr. habil. Karácsony Péter, PhD.

SZÉCHENYI 2020



**Európai Unió
Európai Szociális
Alap**



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK – OBSAH

Előszó – Predslov	5
Programbizottság – Programový výbor	6
Szervezőbizottság – Organizačný výbor	7
Ildikó Éva KOVÁCS, Zsuzsa KAROLINY, József POÓR	8
KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS VÁLLALATOKNÁL ÉS INTÉZMÉNYEKNÉL NEMZETKÖZI EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN	
Györgyi LAKATOSNÉ SZUHAI	17
TUDATOS ÉLETVEZETÉS ÉS A PROJEKTMENEDZSMENT ALKALMAZÁSA MINDENNAPJAINKBAN	
Veronika FERENCZOVÁ	26
PROJECT LIFE MANAGEMENT SZLOVÁKIÁBAN	
Imrich ANTALÍK	35
RÖVID TÁVÚ PÉNZÜGYI DÖNTÉSEK MEGHOZATALA AZ EGYÉN ÉLETÉBEN	
Zsuzsanna GÓDÁNY	43
NŐI VÁLLALKOZÓK, MINT VEZETŐK TUDATOS ÉLETMENEDZSELÉSE	
Adriana MEZEI, Zsuzsanna SZEINER, Ádám SZOBI	51
RUGALMAS MUNKAVÉGZÉS - RUGALMAS JUTTATÁSOK	
Zsuzsanna SZEINER	61
PROJEKTALAPÚ ÉRTÉKMENEDZSMENT A HELYI ÖNKORMÁNYZATOKNÁL	
A konferencia programja – Program konferencie	72

Előszó

A komáromi Selye János Egyetem Dr. habil. PaedDr. Juhász György, PhD. rektor úr védnöksége alatt rendezi meg a X. Nemzetközi Tudományos Konferenciáját. A konferencia 2018. szeptember 11–12-én kerül megrendezésre, helyszíne a SJE Konferencia-központja – Hradná 2, Komárno, Szlovákia.

A rendezvény célja az oktatók és a kutatók tudományos eredményeinek megismertetése, a szakemberek közti párbeszéd elősegítése. Elsősorban a humántudományok, a társadalomtudományok, a neveléstudományok, a közgazdaságtan és a menedzsment tudományterületeken tevékenykedő szakemberek számára nyitottunk teret, de szeretettel vártuk a rokon szakterületek művelőit is. A konferencia lehetőséget nyújtott tapasztalat- és eszmecserére, a kutatói munkával kapcsolatos új ötletek merítésére, a kapcsolatteremtésre, valamint az előadások közzétételére. Az előadások anyagait ebben az évben is a résztvevők és a leadott tanulmányok nagy számának köszönhetően 6 konferenciakötetben adtuk ki a szekciók tudományágakba való besorolása szerint. **A megjelent tanulmányok két független szakmai lektorálás után kerültek a kötetekbe.** A kiadványokat elektronikus formában eljuttatjuk a konferencia minden aktív résztvevőjének. Az elfogadott publikációkat szabadon elérhetővé tesszük az interneten.

2018. szeptember 11-én speciálisan a **Project Life Management** témakörének szenteljük a délutánt az EFOP-5.2.2-17 kódszámmal ellátott Transznacionális együttműködés program Study Tour állomásként, ahol magyarországi és szlovákiai szakemberek mutatják be a témában elért eredményeiket/tapasztalataikat. A projekt sikeres megvalósulását a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kara az Európeér Alapítvány partnereként segíti. A rendezvény tapasztalatait e kiadvány formájában jelentetjük meg

Komárom, 2018. 9. 6.

Bukor József

Predslov

V dňoch 11–12. septembra 2018 sa koná pod záštitou Dr. habil. PaedDr. Györgya Juhásza, PhD., rektora Univerzity J. Selyeho X. Medzinárodná vedecká konferencia UJS – 2018. Miestom konania konferencie je Konferenčné Centrum UJS – Hradná 2, Komárno, Slovensko.

Cieľom konferencie bola poskytnúť priestor pre prezentovanie výsledkov odborníkom a výskumníkom najmä z vedných odborov humanitných vied, spoločenských vied, pedagogických vied, ekonomických vied a manažmentu, ale aj z príbuzných odborov. Konferencia poskytne možnosť na publikáciu výsledkov vedeckej práce, na budovanie vzťahov, a na výmenu názorov a skúseností a na inšpiráciu a získavanie nápadov do ďalšej práce.

Jednotlivé príspevky aj tohto roku z dôvodu vysokého počtu prihlásených a veľkého množstva odovzdaných príspevkov sme zaradili do 6 zborníkov podľa vedných odborov jednotlivých sekcií. **Do jednotlivých zborníkov boli zaradené iba príspevky, ktoré prešli dvoma nezávislými odbornými recenzijnými konaniami.** Zborník v elektronickej podobe s príspevkami bude doručený pre každého aktívneho účastníka konferencie.

Prijaté publikácie budú voľne dostupné na internete.

11. septembra 2018 v jednej sekcii sme sa venujeme špeciálne tematike **Project Life Management**, ako Study Tour podujatia organizovaného v rámci projektu Transnacionálnej spolupráce s číslom EFOP-5.2.2-17. Počas popoludnia maďarskí a slovenskí odborníci prezentujú svoje výsledky a vymieňajú si skúsenosti v tematickej oblasti Project Life Managementu. Partnerom Nadácie Európeér v riešení projektu je Ekonomická fakulta Univerzity J. Selyeho. Skúsenosti z podujatia prezentujeme v tejto publikácii.

V Komárne, 6. 9. 2018

József Bukor

PROGRAMBIZOTTSÁG

Elnök:

Dr. habil. PaedDr. Juhász György, PhD.
Selye János Egyetem, Szlovákia

Tagok:

Dr. habil. PaedDr. Horváth Kinga, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

RNDr. Csiba Peter, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Mgr. Lévai Attila, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. Tóth Péter, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. Poór József, DSc.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. Kolumbán Vilmos József

Kolozsvári Protestáns Teológiai Intézet,
Kolozsvár, Románia

Dr. habil. Cservák Csaba

Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest,
Magyarország

Dr. habil. Kókai Nagy Viktor

Debreceni Református Hittudományi Egyetem,
Debrecen, Magyarország

Dr. habil. Vajda Barnabás, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Dr. habil. Ing. Machová Renáta, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

doc. RNDr. Tóth János, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Dr. habil. PhDr. Liszka József, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

RNDr. Bukor József, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

PROGRAMOVÝ VÝBOR

Predseda:

Dr. habil. PaedDr. György Juhász, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Slovenská republika

Členovia:

Dr. habil. PaedDr. Kinga Horváth, PhD.
Univerzita J. Selyeho, Komárno

RNDr. Peter Csiba, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

Mgr. Attila Lévai, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

Prof. Dr. Péter Tóth, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

Prof. Dr. József Poór, DSc.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

Prof. Dr. Vilmos József Kolumbán

Protestant Theological Institute of Cluj Napoca,
Cluj Napoca, Rumunsko

Dr. habil. Csaba Cservák

Károli Gáspár University, the Reformed
Church in Hungary, Budapest, Maďarsko

Dr. habil. Viktor Kókai Nagy

Debrecen Reformed Theological University,
Debrecen, Maďarsko

Dr. habil. Barnabás Vajda, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

doc. RNDr. János Tóth, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

Dr. habil. PhDr. József Liszka, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

RNDr. József Bukor, PhD.

Univerzita J. Selyeho, Komárno

SZERVEZŐBIZOTTSÁG

RNDr. Bukor József, PhD.

Mgr. Szarka Katalin, PhD.

RNDr. Gubo Štefan, PhD.

PhDr. Antalík Imrich, PhD.

PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD.

Mgr. Tóth-Bakos Anita, PhD.

Dr. habil. Vajda Károly, PhD.

Kanczné Nagy Katalin, PhD.

Simon Szabolcs, PhD.

Mgr. Görözdi Zsolt, PhD.

Bc. Hernády Adrienn

ORGANIZAČNÝ VÝBOR

RNDr. József Bukor, PhD.

Mgr. Katalin Szarka, PhD.

RNDr. Štefan Gubo, PhD.

PhDr. Imrich Antalík, PhD.

PhDr. Enikő Korcsmáros, PhD.

Mgr. Anita Tóth-Bakos, PhD.

Dr. habil. Károly Vajda, PhD.

Katalin Kanczné Nagy, PhD.

Szabolcs Simon, PhD.

Mgr. Zsolt Görözdi, PhD.

Bc. Adrienn Hernády

KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS VÁLLALATOKNÁL ÉS INTÉZMÉNYEKNÉL NEMZETKÖZI EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN

Ildikó Éva KOVÁCS¹, Zsuzsa KAROLINY², József POÓR³

ABSTRACT

Today, researchers from 41 countries are compiled by the world's largest non-profit human resource management research network. The methodology of CRANET research has not changed significantly since the beginnings, but widened. With the help of a questionnaire consisting of seven main issues and about sixty factual questions, not questioning opinions, the corporate / institutional characteristics of HR are examined globally, regionally and participating countries every 4-5 years. In our present study, we can show that, based on the data of samples covering more than 30 countries in 2009 and 2016, what are typical also in the field of education and training in the world for companies and institutions.

KEYWORDS

Human Resource Management, Training, Development, Training effectiveness, Cranet

BEVEZETÉS

A magyar szaknyelv nem tesz pontos megkülönböztetést a tréning (továbbképzés) és a fejlesztés terminológia között, és általános értelemben használja a „tréning” szót minden olyan esetben, amikor a munkaerő továbbképzéséről esik szó. Ezzel szemben az angol–amerikai terminológiában elkülönül e két fogalom:

- a képzés, továbbképzés (Training) kifejezés alatt általában az alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalókra irányuló tevékenységet értik, amelynek célja a dolgozói hatékonyság növelése
- a fejlesztés (Development) a főleg a menedzserek és a szakemberek képességfejlesztését jelenti az angolszász területeken [9].

Az emberi erőforrások fejlesztése (másképpen személyzetfejlesztés) tehát semmiképpen sem azonos a tréning fogalmával. Lényegesen több annál; egy *folymatos tevékenységsorozat*, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására a cég stratégiájának függvényében.

Az emberi erőforrások fejlesztéséhez mindenekelőtt a szervezeten belüli fejlesztési igényeket kell megismerni és meghatározni. Az emberi erőforrások fejlesztési szükségleteinek meghatározásához azokból a *változásokból* célszerű kiindulni, amelyek a vállalatok üzleti környezeté-

¹ Kovács Ildikó Éva PhD, egyetemi tanársegéd, Szent István Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kara, Gödöllő, Páter K. u.1. 2100, Magyarország, e-mail: Kovacs.Ildiko.Eva@gtk.szie.hu

² Karoliny Mártonné dr. habilitált egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, Rákóczi út 80, 7622, Magyarország, e-mail: karoliny@ktk.pte.hu

³ Prof. Dr. Poór József, egyetemi tanár Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, P.O.Box 54, 945 01 Komárno, Szlovákia, email: poorjf@t-online.hu

ben tendencia szerűen megfigyelhetők. *Ezek szervezeti és egyéni szintű* megjelenítése képezheti a konkrét alapot a vállalati igények meghatározásához.

A szakirodalomban gyakran az alábbiakban foglalják össze a különböző tréningek és fejlesztési programok megszervezésével és lebonyolításával kapcsolatos öt alapvető kérdést [9]:

- *Miért?* Miért kerül sor a tréningre? Mi a résztvevők célja? Mit kellene a résztvevőknek elérni a tréning végére?
- *Mit?* Mit fogunk csinálni a rendelkezésre álló idő alatt? Milyen intellektuális szinten akarjuk a tréninget megvalósítani? Milyen audio-vizuális eszközöket akarunk használni?
- *Kinek?* Elemezzük a résztvevőket életkor, tapasztalat, nemzetiség, nyelv, elvárások, értékek, hiedelmek szerint!
- *Mikor?* Milyen időszakban kívánjuk lebonyolítani a programot?
- *Hol?* Milyen környezetben akarjuk megrendezni

Az oktatások és tréningek értékelések nemzetközi gyakorlatában a legismertebb módszertani modell Kirkpatrick [10] nevéhez fűződik, s a következő szinteket különbözteti meg:

1. a reakciók szintje, ahol a résztvevők (és érintettek) véleményét elemzik, vagyis azt, hogy milyen hatást váltott ki bennük a tréning;
2. a tanulási hatás szintjén azt vizsgálják, hogy mennyiben változott a résztvevők tudása, készségei és attitűdje a tréning alatt;
3. a viselkedési hatás szintjén azt vizsgálják, hogy mennyiben változott a résztvevők viselkedése a tréning következtében;
4. a szervezeti hatás szintjén pedig azt vizsgálják, hogy mennyiben javult a szervezeti működés a tréning következtében.

A reakcióelemzés a legkönnyebben kivitelezhető, hiszen elegendő ehhez a résztvevők véleményét a tréning végén megkérdezni. A módszer gyengesége, hogy a résztvevők a tréninget saját elvárásaikkal tudják csak összevetni, ami nem okvetlenül egyezik a tréning céljaival, hiszen megeshet, hogy a résztvevő nem tudja magában tudatosítani pontosan a tréning célját. Ezen kívül a szubjektivitás „kockázata” is felmerül, hiszen egy szimpatikus tréner jobbnak értékelnek, mint egy antipatikus vezetőt. Ezen a szinten az információkhoz leghatékonyabban egy kérdőíves kutatással juthatunk. Bár a legtöbb szervezet kizárólag az első szintnél értékeli, meg kell jegyezni, hogy az értékelés szintje nem garantálja, hogy a résztvevők új készségeket tanultak meg, vagy azokat a munkában használni is fogják. Kirkpatrick szerint minden programot legalább ezen a szinten kell értékelni, ahhoz, hogy későbbi képzési program igazodjon a szervezet igényeihez. Lényeges kiemelni ennél a szintnél, hogy ezeknek a kérdőíveknek a kitöltésekor a kutatónak számolni kell azzal, hogy a résztvevők majdnem minden esetben „hatékonyak” fogják értékelni a tréninget, ebből adódóan ez a visszajelzés nem mindig lesz megbízható adatforrás.

A rendszer második szintjén a tanulás hatását mérhetjük. Itt azt elemezzük, hogy mennyire sikerült a résztvevők tudását, készségeit vagy éppen attitűdjét a tréning során a megcélzott irányba elmozdítani. Ez egy olyan rövid távú hatás (változás?), amit már a tréning alatt is kimutathatunk. Ha ennek a szintnek hosszú távú eredményét kívánjuk feltérképezni, akkor egy longitudinális vizsgálatot szükséges végeznünk azokkal a személyekkel, akik részt vettek a tréningen. Ezen a szinten érdemes egy az előzetes tudást mérő eszközt használni, melynek eredményeit össze lehet vetni a képzés utáni tudás/képesség mérésére kifejlesztett eszköz értékeivel. A két eredmény közötti értékváltozást tulajdoníthatjuk a tréning sikerességének. Ki kell térni itt arra is, hogy egy esetleges pozitív eredményből nem következik automatikusan az, hogy a résztvevők használni is fogják az új ismereteket, amikor visszatértek a munkába [16].

A harmadik és a negyedik szinten már a tréning viselkedési és szervezeti hatását lehet kimutatni. Ezt csak úgy lehet kimutatni, hogy a résztvevők tréningek előtti és utáni viselkedését figyeljük meg. Ehhez viszont a kutatónak a tréning előtt és után is kapcsolatba kell lennie a résztvevőkkel és az őket foglalkoztató szervezetekkel, és képesnek kell lenniük a tréning hatásait – ha mód van rá – tisztán mérni. Itt érdemes az interjú vagy a megfigyelés módszerét használni.

Empirikus felmérés

A témával összefüggésben azt vizsgáljuk, hogy két nemzetközi CRANET vizsgálatok (2008-2009 és 2015-2016) tükrében, hogy is alakult a képzés és fejlesztés a vállalatoknál és intézményeknél a következőkben bemutatott ország klaszterek esetében. A kultúrakutatások [2], [3], [6], [8] és [14] és az összehasonlító közgazdaságtan [1], [4], [5] és [13] eredményeire támaszkodva, az intézményi és kulturális sajátosságok alapján, a CRANET-adatbázisokban szereplő országokat a következő ország-csoportokba, klaszterekbe rendeztük:

- USA (Amerikai Egyesült Államok),
- Egyesült Királyság,
- Germán (Ausztria, Németország, Svájc),
- Északi (Norvégia, Svédország, Dánia, Finnország),
- Latin (Franciaország),
- KKE, azaz Közép-Kelet-Európa (Észtország, Magyarország, Litvánia, Szlovákia, Szlovénia, Szerbia),
- Keleti periféria (Görögország).

A fentiekén kívül még vizsgáljuk az összes válaszadó és magyar minta jellemzőit (1. táblázat)

1. táblázat: A felmérésben résztvevő szervezetek száma (%)

	USA	UK	Germán	Északi	Latin	KKE	Keleti periféria	Összes	Magyarország
2009	448	202	704	856	145	805	214	3374	130
2016	465	296	717	926	157	1132	186	3879	268

Forrás: CRANET⁴ 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A CRANET felmérések eredményei azt mutatják [9] és [11], hogy Közép-Kelet-Európa szervezetei a képzésekre fordított figyelem, azok fontossága tekintetében lépést tartanak a gazdaságilag fejlett országokkal. A képzések fontosságának két indikátorát megvizsgálva, a *képzési költségek* tekintetében a régiók közötti különbségek nem meghatározóak, Közép-Kelet-Európára az összes vizsgált régió átlagához közeli értékek jellemzőek. A vizsgált ország-csoportokban a szervezetek döntő többségében van képzési költségkeret, 2008/09-ben 92%, 2015/16-ban 98%, Közép-Kelet-Európában 87%, illetve 95%, Magyarországon pedig mindkét felmérésben 94% volt ezek aránya (1. táblázat). Közép-Kelet-Európában és főleg hazánk-

⁴ Az 1989-ben elindított a nemzetközi humán erőforrás-gazdálkodást kutató Cranet hálózat (Cranet) azért alakult, hogy megfelelő információkat szolgáltatson a HR legjobb gyakorlatairól és összehasonlító teljesítményről Európán belül, és napjainkban már globálisan. A Cranet ma már egy állandó kutatási együttműködés, amely bizonyítékkal szolgál a hatékony, reprezentatív adatok gyűjtésére. Szigorú elemzést végez és kiváló minőségű eredményeket terjeszt. A Cranfield School of Management irányítása alatt a Cranet jelenleg elismert vezető szerepet tölt be a nemzetközi humán erőforrás-gazdálkodás valamennyi aspektusában, mind elméleti, mind gyakorlati szempontból, világszerte egyaránt. Maga a hálózat több mint 42 ország egyetemének együttműködését jelenti a világon. (www.cranet.org).

ban tehát magasabb arányt képviselnek azok a szervezetek, ahol egyáltalán nincsen képzési költségkeret, ugyanakkor minden ország-csoportban jelentősen csökkent a két felmérés között az ilyen szervezetek aránya. Ez feltehetően a válságot követő ilyen irányú megszorítások enyhülésének tudható be, a magyaroknál azonban ezen a téren – meglepő módon – nincsen változás. Mindkét időszakban a cégek közel fele 1-2%-os, és nagyjából 30%-a 3-5%-os képzési költségkerettel rendelkezik, 5%-nál nagyobb képzési költségkeret mindkét időszakban a cégek 16%-ára jellemző. Azonban míg a többi régióban nagyjából változatlan, vagy valamelyest emelkedett az 5%-nál nagyobb költségkerettel dolgozó szervezetek aránya, Közép-Kelet-Európában 20%-ról 14%-ra csökkent. Ez döntően a magyar szervezeteknek köszönhető, ahol arányuk 19%-ról 7%-ra apadt. A magyar cégek aránya a két felső kategóriában összességében is felére esett vissza, 44%-ról 22%-ra, míg a régióban 44%-ról 40%-ra (4.táblázat). Azaz bár régióinkra még mindig érvényes Karoliny és Poór (2013), 2008-as CRANET felmérés alapján leszűrt megállapítása, miszerint „miközben sok cég keveset költ képzésekre, addig a cégek egy szűk köre meglehetősen sokat fektet alkalmazottai fejlesztésébe”, hazánkról azonban jelenleg ez már nem mondható el.

2. táblázat: Képzési költséghányad ország-csoportonként (%)

Képzési költség/ éves bér- költség (%)	Ország-csoportok																	
	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összes		Magyarország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
0%	9,3	2,3	15,3	0,0	5,0	0,6	1,2	1,3	6,1	0,0	13,0	4,7	13,1	4,3	8,4	2,4	6,3	6,4
1-2%	40,4	41,8	42,9	35,5	51,8	56,6	47,3	43,4	50,4	23,2	43,0	55,0	54,6	61,0	47,3	49,2	50,0	71,6
3-5%	28,5	32,4	32,7	41,9	29,9	29,7	34,2	37,5	36,6	65,6	24,0	26,6	19,2	23,4	28,6	32,9	25,0	15,2
5%-nál több	21,9	23,5	9,2	22,6	13,3	13,1	17,3	17,9	6,9	11,3	20,0	13,7	13,1	11,3	15,8	15,5	18,7	6,8
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 kutatás adatai alapján saját szerkesztés

A napok számával mért évi átlagos képzési idő a képzés fontosságának további lényeges indikátora [9]. A *képzésekre fordított napok* számában lényeges különbségek vannak a régiók között, az USA, Franciaország, Görögország és Közép-Kelet-Európa országai jóval megelőzik a többi nyugat- és észak-európai országot, és régióink mind a menedzserek, mind a szakalkalmazottak esetében az élmezőnyben van (5.táblázat). Magyarországon minden alkalmazotti csoportban emelkedést láthatunk, azonban az adminisztratív és fizikai állomány vonatkozásában még így is sereghajtók vagyunk, miközben a gazdaságilag fejlett országok-csoportok többségében a képzéseknek hasonló jelentőséget tulajdonítanak a különböző alkalmazotti kategóriákban [11]. Ugyanakkor a germán csoportban jóval magasabb a szakalkalmazottakra fordított képzési idő, mint a többiekénél, ami minden bizonnyal a már Hofstede [7] által is leírt kulturális sajátosságokra vezethető vissza: szemben az amerikai felfogással a németek hős-ként a mérnökökre és nem a menedzserekre tekintenek.

3. táblázat. Képzési napok száma – ország-csoportonkénti átlagok

Ország csoportok	2008/2009				2015/2016		
	Menedzsment	Szakalkalmazottak	Adminisztratív	Fizikai	Menedzsment	Szakalkalmazottak	Adminisztratív és fizikai*
USA	5,67	6,66	4,47	3,85	7,81	7,88	7,21
Egyesült Királyság	4,43	5,31	3,08	2,75	4,82	5,33	5,64
Germán	5,95	6,12	3,88	2,44	5,58	7,56	5,97
Északi	6,11	6,00	4,52	4,27	5,80	5,81	5,18
Latin	4,43	4,51	4,89	3,93	8,36	7,21	6,90
KKE	8,87	8,86	5,51	5,23	7,65	8,16	5,55
Keleti Periféria	8,00	9,39	5,28	4,35	7,61	9,43	8,10
Összes régió	6,76	7,09	4,62	3,94	6,71	7,35	5,89
Magyarország	6,86	6,78	3,55	1,96	7,65	7,67	4,71

*A 2015/16-os felmérésben a fizikai dolgozók és adminisztratív dolgozók összevontan szerepeltek

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 - SPSS output alapján saját szerkesztés

A képzésekre vonatkozó igényfelmérést a globális minta szervezeteinek 2/3-ában végeznek, ezzel közel megegyezik a közép-kelet-európai régió értéke is. Ennél nagyobb arányok a germán, latin és keleti periféria országainak csoportjaiban fordulnak csak elő. Az angolszász országokban ennél arányaiban kevesebben foglalkoznak a képzési igények előzetes felméréssel, míg hazánkban a felmérésben résztvevő szervezeteknek csak kisebbik hányada (49%) foglalkozik ezzel.

A képzések szisztematikus értékelése a globális minta szervezeteinek szűk felére jellemző a 2016-os felmérésben, ez jóval kevesebb, mint az előző felmérés 2/3-os aránya. A KKE régió értékei mind a két felmérésben a globális minta összesített értékét közelítik, a képzések értékelésére gondot fordító magyar szervezetek aránya azonban ennél alacsonyabb, az utolsó felmérésben mindössze a szervezetek szűk harmada tartozik ide. Az értékelésben is, az igényfelméréshez hasonlóan, a germán, latin és keleti periféria országai jeleskednek.

4. táblázat. A képzésekre vonatkozó szisztematikus igényfelmérést és értékelést végzők aránya ország-csoportonként (%)

Képzésekre vonatkozó szisztematikus	Ország-csoportok																	
	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összes		Magyarország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Igényfel-	n.a.	50,3	n.a.	59,8	n.a.	74,9	n.a.	63,0	n.a.	90,9	n.a.	68,6	n.a.	78,1	n.a.	67,6	n.a.	48,9
Értékelés	38,2	41,6	71,1	47,1	57,1	55,7	35,2	31,7	55,2	75,7	49,6	46,0	69,0	69,5	48,8	46,7	41,2	31,6

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 - SPSS output alapján saját szerkesztés

Azokban a szervezetekben, ahol foglalkoznak a képzések szisztematikus értékelésével, ennek módszerei közül mindkét időszakban és mindegyik ország-csoportban a képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok elérése, a közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés és a vezetőktől és munkavállalóktól kapott informális visszajelzés a leginkább használatosak, a globális minta szervezeteinek közel 2/3-ában alkalmazzák ezeket. Ezzel szemben a befektetés megtérüléssel alig foglalkoznak a szervezetek, 15%-uk él csak ezzel a lehetőséggel, és az összes közül ez a legkevésbé használt módszer. Az USA-ban és az Egyesült Királyságban viszont ennél jóval gyakrabban (27% és 38%) alkalmazzák a ROI-t (Return of Investment) is, de ezen a téren hazánk sincs tőlük nagyon lemaradva (23%). A munkateljesítmény mérése sem túlságosan népszerű egyik ország-csoportban sem, a globális mintában a szervezetek 20-25%-ánál fordul elő. Mindebből láthatjuk, hogy a képzések hatékonyságának mérésében a számszerűsíthető, kvantitatív adatokon alapuló eszközök a szervezetek döntő többségénél egyáltalán nincsenek jelen, nem csak régióinkban és hazánkban, hanem globális viszonylatban sem.

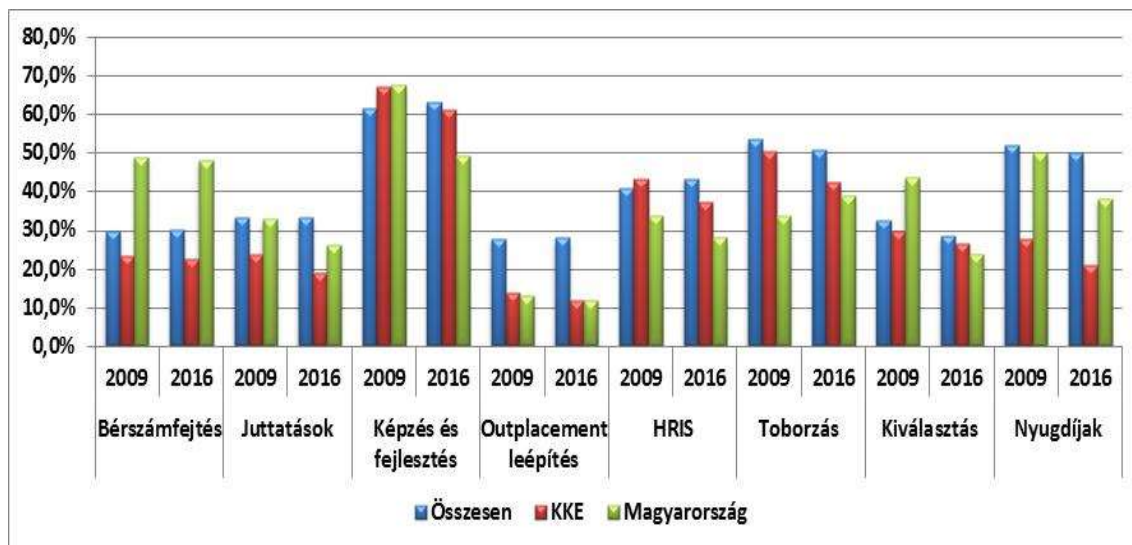
5. táblázat. Képzések hatékonyságának értékelésére szolgáló módszerek alkalmazásának aránya ország-csoportonként (%)

Képzések hatékonyságának értékelése	Ország-csoportok																	
	USA		Egyesült Királyság		Germán		Északi		Latin		KKE		Keleti Periféria		Összes		Magyarország	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Egy évben egy dolgozóra jutó képzési napok	44,8	39,6	48,0	70,5	53,4	57,7	44,7	38,6	48,8	61,0	58,1	30,7	52,6	57,7	51,5	43,4	50,0	49,4
A képzési és fejlesztési tervben kitűzött célok el-	90,4	79,5	86,5	91,3	77,2	75,7	81,3	52,9	67,6	80,8	80,0	53,1	76,3	76,6	80,3	64,3	87,2	88,0
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	87,2	76,5	93,3	93,5	95,0	89,1	91,4	54,4	81,1	94,6	75,4	50,0	86,0	77,4	87,2	66,8	87,2	84,9
Képzés előtti és közvetlenül utána mért munkatelje-	44,3	35,5	41,2	44,4	17,4	14,6	20,2	9,2	45,9	28,7	28,9	18,4	30,6	31,2	27,3	19,5	30,4	23,8

Képzés előtti és néhány hónappal később mért munkavégzés	55,3	38,2	50,5	37,8	22,2	28,9	23,1	12,8	37,8	45,0	35,7	24,3	36,1	45,7	32,9	26,9	30,4	31,0
A közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	89,0	82,0	87,6	82,6	83,5	82,1	81,0	60,5	40,5	85,6	83,8	51,6	82,7	72,7	82,7	66,4	89,1	83,7
A munkavállalóktól származó informális visszajelzés	87,4	81,4	87,7	88,9	73,4	78,3	73,3	53,7	40,5	86,5	82,6	52,4	79,3	69,4	77,9	64,6	89,1	79,3
Befektetést megtérülés (ROI)	35,2	27,0	26,0	37,8	7,3	11,6	10,8	8,1	18,9	17,5	16,1	12,7	17,9	21,7	15,6	14,5	22,2	22,7

Forrás: CRANET 2008/09 és 2015/16 - SPSS output alapján saját szerkesztés

További figyelemre méltó terület a külső szolgáltatók alkalmazása. A CRANET eredmények azt mutatják, hogy a szervezetek külső tanácsadókat leggyakrabban – ország-csoporttól függetlenül – a képzések és fejlesztések lebonyolítására alkalmaznak. Ez egyáltalán nem meglepő, ha arra gondolunk, hogy ezek többnyire olyan speciális szakértői kompetenciákat feltételeznek, amit célszerű és gazdaságos is erre szakosodott intézményekre és szakemberekre bízni [12]. Ugyanakkor a képzések területén különösen szembeötlő és kritikus a régióban és hazánkban is tapasztalható visszaesés a külső tanácsadók alkalmazásában (1. ábra).



1. ábra. Külső HR szolgáltatókat alkalmazó szervezetek aránya (%)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

KÖVETKEZTETÉSEK

Az előzőekben leírtak alapján a következő tipikus trendek állapíthatók meg a világ különböző részeiben a vállalatoknál és intézményeknél:

- A képzési költségek tekintetében a régiók közötti különbségek nem meghatározóak, a Közép-Kelet-európai régiókban is hasonló tendenciák a jellemzők.
- A képzésekre fordított napok számában lényeges különbségek vannak a vizsgált régiók között.

- A képzések előtti igények vizsgálata és a képzések szisztematikus értékelés a válaszadók több mint kétharmadánál jellemzős. Ennél magasabb értékek csak a germán, latin és a keleti periféria országaiban jellemző.
- A ROI típusú tréning értékelések már jóval kisebb mértékben jellemzőek a vizsgált ország klaszterek esetében.
- A kutatás rávilágít arra, hogy a szervezetek elenyésző számban élnek a képzés - tréning hatékonyságértékelés valamely teljeskörű módszerével [10]. Az okok között említik meg, hogy ezen tevékenység nem része a szervezeti kultúrának amellet, hogy hiányolják a megfelelően kidolgozott módszertant is. A hatékonyságértékelés módszere a szakirodalom által jól körvonalazott, ugyanakkor igen gyakran szükséges lehet az adott szervezet adott képzésére szabott adaptációja, mely jelentős költségnövelő tényező egy képzési csomagban.

KÖSZÖNET

A szerzők külön köszönetet mondanak a Cranet nemzetközi hálózat tagjainak a HR adatok rendelkezésre bocsátásáért.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Amable, B. (2003): *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press. ISBN:13- 978-0199261147
- [2] Brodbeck, F.- Frese, M. -Bakacsi Gy. et al. (2000): *Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1–29. ISSN: 0963-1798.
- [3] Gupta, V.-Hanges, P.J.- Dorfman, P. (2002): *Cultural clusters: methodology and findings*. *Journal of World Business*,37,1,11-15. ISSN: 1090-9516.
- [4] Hall, P.A.- Gingerich, D.W. (2004): *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis*. MPIfG Discussion Paper 04/5, Cologne: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- [5] Hall, P.A. -Soskice, D. (2001): *An Introduction to the Varieties of Capitalism*. In P. Hall and D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press. ISBN: 0-19-924774-9.
- [6] Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills. ISBN 9780-8039-7323-7.
- [7] Hofstede, G. (1993): *Cultural constraints in management theories*. *The Executive*. 7. (1.) ISSN: 19389779
- [8] Inglehart, R. /Baker, W. E. (2000): *Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values*. *American Sociological Review*, 65, 19–51. ISSN: 0003-1224
- [9] Karoliny M.né - Poór J. (2013): *A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve*. *Competitio* 12. (2.), pp.20-38. ISSN: 1588-9645.
- [10] Kirkpatrick, D. (1998): *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco. ISBN:10: 1881052494.
- [11] Kovács I. É. - Poór J. (2017): *Quo vadis HRM? HR gyakorlatok alakulása - Közép-Kelet-Európa nemzetközi összehasonlításban*. In Farkas A.- F.Orosz S.- Rudnák I. (szerk.) *In: Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában (Branches of Sciences in*

- Multicultural Context). Szent István egyetem Kiadó, Gödöllő, pp.172-189. *ISBN: 978-963-269-634-8*.
- [12] Légrádiné Lakner Sz. (2006): Tréningmódszer a felsőoktatásban. *Tudásmenedzsment*, 7, 1, 60-66. *ISSN: 1586-0698*.
- [13] Poór J. -Kovács I. É.- Karoliny M.né -Milovecz Á. (2014): Comparison of external HR providers in the six regions of the world, looking for Central and Eastern European characteristics based on two Cranet surveys, (In Hungarian) *Hungarian Management Journal*,10, 17-29. *ISSN: 0133-0179*.
- [14] Psychogios, A.-Wood, G. (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutional Perspectives and Empirical Realities. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 14, 2614-2630. *ISSN: 0958-5192*.
- [15] Ronen, S.-Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10, 3, 435-454. *ISSN: 03637425*.
- [16] Vámosi Z. (2005): Humán erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest. *ISBN: 9638682604*

TUDATOS ÉLETVEZETÉS ÉS A PROJEKTMENEDZSMENT ALKALMAZÁSA MINDENNAPJAINKBAN

Györgyi LAKATOSNÉ SZUHAI¹

ABSTRACT

We might think it's natural that if our lives are "projectised", we use the steps and toolset of project management to control it. In my questionnaire, 477 people stated if they find it applicable, and rational to actually do this in practice. According to my results, it is advised to spread the logic, steps and toolset-related knowledge of project management in a wider scale - even in compulsory education.

KEYWORDS

project, project management, intentional life management, projectisation, project society, problem-centric, practice-oriented, problem-solving

A PROJEKTMENEDZSMENT

A projektmenedzsment a gazdasági életben meghonosodott és bizonyította hasznosságát. A gazdasági projektek mára a hétköznapi megszokott gyakorlatává váltak. Számos könyv, honlap, szoftver segíti a projektírók és a projektmenedzserek munkáját, szakmai egyesületek alakultak a munka finomítására, szakfolyóiratok és képzési kurzusok terjesztik a legújabb eredményeket. Bebizonyosodott, hogy a gazdaság örökösen változó világában és a folyton mozgó piaci körülmények között megvalósítható a programkészítés, a tervezés, a folyamatok és erőforrások összerendezése, a kimenetek és az eredmények viszonylag pontos előrejelzése.[1]

A szakirodalom és a szakma [2] eredetileg csak a rendkívüli és egyedi feladatok tervezését és végrehajtását tekintette projekt tevékenységnek. Amikor projektekre és projektmenedzsmentre gondolunk, rendszerint ma is egyes konkrét projektek jutnak eszünkbe. A projektmenedzsment az elkülönült konkrét projektek vezetéséből levont következtetéseket, tanulságokat és általánosítható követelményeket, eljárásokat rögzíti. A jól és részletesen megtervezett, menedzselhető részfolyamatokra szabdalta és azokat integráló szigorúan irányított és zárt tevékenységi rendszerek eredetileg valamilyen szokatlan feladattípus megoldására születtek. Olyanokra, amik a projektgazda szervezetben nem folyamatosak, nem megszokottak. Ilyen esetekben a projektgazda ideiglenesen állít fel egy projekt stábot a saját tagjaiból, vagy külső embereket bíz meg a projekt megvalósítására. Ezek a klasszikus szervezelmélet művelői előtt is ismertek voltak, Mintzberg például ad hoc szervezeti formáknak nevezte őket.

A gazdaság és projekttesedése

Az ezredforduló táján bizonyos ágazatokra gondolták érvényesnek a „projekt-gazdaságok” megnevezést. A reklám-, vagy az építőipar tevékenységét látta olyan példának, amiken bemutathatta a hagyományos a projektek szerinti szerveződést. A cégek projekttesedése azonban túllépett az ágazati kereteken. A globalizáció, a piac gyors változásai és a verseny éleződése

¹ Lakatosné Dr. Szuhai Györgyi, PhD, Európeér Európai fejlődésért és Együttműködésért Közhasznú Alapítvány kuratórium elnök, a Project Life Management program megálmodója, e-mail: e-mail: gyorgyi.szuhai@gmail.com

egyre erősebben akadályozták a szervezeteket abban, hogy hosszú távra érvényes előrejelzéseket készítsenek, és azok alapján nagy bizonyossággal szervezzék hosszú időre előre a tevékenységüket. „Az elmúlt évtizedben például egy autó tervasztaltól a futószalagig jutásának ideje 78 százalékkal csökkent. A vállalatok megtanulták a termékek és folyamatok egyre gyorsuló ütemben történő egyidejű tervezését, áttervezését és újratervezését” [3].

A projektek olyan mértékben terjedtek a különböző szervezetekben, hogy a megfigyelők már általában beszéltek a „cégek projekttesedéséről” [4]. Jensen és munkatársai beszámolnak egy felmérés eredményeiről, ami szerint a 3.500 európai cég körében végzett vizsgálat gyors növekedést mutatott a projekt alapú struktúrák felhasználásában: 4 év alatt 13%-ról 42%-ra nőtt a használatuk. A következő években a trend erősödött, a projektek lettek a szervezeti munka meghatározói. Egy másik 200 cégre kiterjedő 2004-es összehasonlító vizsgálat eredményei megerősítették ezt a trendet. A minta mintegy negyedében volt 100, vagy annál több projektet tartalmazó portfólió. A beszámoló konklúziója szerint nehéz elképzelni olyan szervezetet, amely ne alkalmazna projektet [5]. Maga a projektizálódás kifejezés akkor vált ismertté, amikor a projektek általános munkaszervezési formává váltak a gazdaság valamennyi szektorában az utóbbi évtizedekben. Ez talán legjobban a hagyományos cégek »projekt-alapú cégekké« átalakulásában látható, vagyis amikor olyan szervezetek jönnek létre, amelyekben csaknem minden folyamatot projektként szerveznek és ahol a permanens struktúrák csak az adminisztratív támogatás funkcióját látják el [6].

Életünk projekttesedése – a projekt társadalom

Az utóbbi években a projektekkel foglalkozó – elsősorban a skandináv országokban dolgozó – társadalomkutatók már nem csak a gazdaság, hanem életünk egészének 'projekttesedéséről' írnak [6; 7; 5]. A szerzők szerint a társadalmi-gazdasági változások környezetünket alakítják olyan módon, hogy akaratlanul – akár észrevétlenül is – alkalmazkodunk a csak rövid távra előre jelezhető változásokhoz. A belátható jövőtáv szűkülése rövid távú célmeghatározásokat tesz lehetővé. Mivel nem lehet hosszú időre előre tervezni, mindenki a rugalmasságra törekszik. Éppen úgy, ahogyan a gazdasági szervezetek esetében is történt. Az idő-táv rövidülése (time) a másik oldalról a tervezésre és szervezésre váró környezetünk tágulását (scope) idézi elő.

Egyidejű átalakulásokat tapasztalhatunk minden téren: a sportok taktikájában, a terror elleni harcban, a párválasztásban, az építészetben és a térszervezésben, a pedagógiában, a vezetésben és a menedzsmentben, a táncban, a szociális segítségnyújtásban, vagy a járványok elkerülésében. A 'minden projektizálódása' azonban nem a társadalom egy területének valamelyik intézményéből érkezik. Úgy tűnik inkább, hogy a területek egymást inspirálják és fertőzik a szervezés ideiglenesebb és rugalmasabb formáival, amit néha projekteknek, néha más névvel nevezünk meg (egy éjszakás kaland, vagy terrorista akció), még ha azoknak van is projektív struktúrájuk [5].

A projekt társadalom megjelenése és a 'minden projekttesedése' nem azt jelenti, hogy az egyedi és szokatlan feladatok szaporodnak az életünkben. Tulajdonképpen mindenki hasonló dolgokra törekszik (felhasználhatók a módszerek és az eszközök), de mindannyian ugyanazokat a szerepeket akarjuk másoknál jobban megvalósítani (ez pedig kreativitást igényel). „Az életet projektek sorozatának érzékeljük, ami minél jobban különbözik a többiekétől, annál értékesebb” [6].

A projekt társadalom aktív tagja számára az idő a legritkább erőforrás, és a projektek időlegessége ellenére mindig az az érzésünk, hogy sosem vagyunk készen, mindig folyamatban vagyunk, mindig fel kell zárkóznunk. A projekt társadalomban a szakértőknek a pihenésre, nyaralásra és reflexiókra szánt időt is menedzselniük kell. Maga a szabadidő

szervezése is projekt: Nem egy ijesztő és inaktív ‘üresség’ a cél, hanem az értünkben való idő. Egy egzotikus helyen töltött nyaralást hozzá igazíthatjuk a család képzési terveihez, ahol a gyerekek új kultúrákat ismerhetnek meg, vagy adatokat gyűjthetünk egy új projekthez [5].

A projektmenedzsment alkalmazásának vizsgálatai

Kevés vizsgálat irányult a projektmenedzsment technikai eszköztárának gyakorlati alkalmazására a világban, és azok is meglehetősen régiek. A szakirodalomban megtalálható néhány – ezzel foglalkozó – írás azonban eléggé lehangoló képet mutat. “A tervezési eljárások elsősorban a projekt legitimálását, nem pedig erősítését szolgálják” – hivatkozik Christensen és Kreiner 1991-es vizsgálatára Packendorff, illetve Higgins és Watts eredményei alapján kijelenti, hogy „az új és kifinomult tervezési technikákat a gyakorlati szakemberek ritkán használják” [2].

Az újabb vizsgálatok – vagy legalábbis az azokról megjelent beszámolók – sajnos nem differenciálnak: a projektmenedzsment technikai, vagy szervezetelméleti kritériumai alapján kérdeznak. Lundin [8] megfogalmazásában kevés közvetlen mérés irányul általában a projektek gyakoriságára, a többség indirekt mérés és jelzés. Ilyen közvetett jelzésként értelmezhetjük a HR szakember megfigyelését is, ami szerint az induló vállalkozások legtöbbször nem munkaköröket hirdetnek, hanem *területek* és *projektek* élére keresnek embereket, tehát számos vállalat a munkakörökről a *megbízásokra* helyezi a hangsúlyt. Az ehhez szükséges rugalmasságot a vállalatok alkalmi munkások, egy szerződéses partner munkásai, vagy szabadúszók révén teremtik meg, de az outsourcing is gyakori [9].

Mindezek tükrében indokoltnak éreztem egy olyan releváns kutatás elvégzését, amely a projektmenedzsment lépéseinek, eszközeinek, valamint a projektszemléletben való gondolkodás hétköznapijainkban történő alkalmazásának lehetőségeit, gyakoriságát vizsgálja, ezáltal egy átfogó képet alkotva arról, hogy az aktív hazai lakosság milyen mértékben ismeri, illetve alkalmazza a mindennapjaiban a projektmenedzsment technikákat, eszközöket.

Kutatásomat 2017 végén végeztem, kutatásom elméleti és gyakorlati téren is hozzáadott értékkel bír.

Elméleti újdonságok

- Téma: a kutatás témája egyedi, Magyarországon ebben a témakörben még nem született ilyen jellegű kísérleti kutatás. A fent említett forrásokon kívül nem találunk szakirodalmat a témáról. A projektszemlélet magánéletben való alkalmazása egy olyan egyedi megközelítés, ami nemzetközi szinten is innovációnak számít.
- Módszer: kutatásom során matematikai-statisztikai módszereket alkalmaztam, amelyekkel a projektmenedzsment privát alkalmazhatóságára vonatkozó vélemények és a projektmunkában szerzett tapasztalatok közti összefüggéseket vizsgálhattam.

Gyakorlati hozzáadott érték

- Amennyiben eredményeim abba az irányba mutatnak, hogy a projekt alapú életszervezést, életvezetést az emberek nagy része elképzelhetőnek és hasznosnak tartja, a projektszemlélet magánéletben való alkalmazása, illetve a társadalom „tudatosságra nevelése” egy pedagógiai paradigmaváltás alapjait képezheti.

Kutatási eredmények

Az interneten közzétett kérdőívemre összesen 475 értékelhető válasz érkezett. A minta körülbelül harmada (145 fő) férfi, kétharmada (330 fő) nő volt. Életkori megoszlásuk szerint négy kategóriába soroltam a válaszadókat; 23 év alatti a minta 25,4%-a, 23 és 32 év közti 24,5% volt, a 33-44 évesek 27,1%-ot, míg a 44 év feletti 22,9%-ot tettek ki. A kérdőívet

kitöltők közül a közszférában 23,1%, a versenyszférában 39%, a civil szférában pedig 7,8% dolgozott, a fennmaradó 30,2% tanuló, nyugdíjas, vagy éppen munkanélküli volt.

Először a válaszadóknak a projektmenedzsment ismereteikre vonatkozó saját megítélésére voltam kíváncsi. A férfiak mintegy fele (46,2%) gondolta úgy, hogy „jól ismeri” a projektmenedzsment elemeit, lépéseit és eszközrendszerét, míg a nőknek kevesebb mint harmada (1. táblázat).

1. táblázat: A projektmenedzsment elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése alapján nemek szerint (%)

	Nem ismeri	Hallott már róla	Jól ismeri	Összesen
Férfi	18,6	35,2	46,2	100,0
Nő	42,9	37,2	19,9	100,0
Összesen	35,5	36,6	27,9	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,000

Az ugyanerre a kérdésre érkezett válaszok megoszlása életkorok szerint azt jelezte, hogy elsősorban az idősebbek vélik úgy, hogy tisztában vannak a projektmenedzsment technikájával. A legfiatalabbak közül senki sem jelezte, hogy „jól ismerné” a projektmenedzsment gyakorlatát, 75%-uk pedig csak „hallott róla” (2. táblázat).

2. táblázat: A projektmenedzsment elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése alapján életkoruk szerint (%)

	Nem ismeri	Hallott már róla	Jól ismeri	Összesen
< 23	90,1	9,9	0,0	100,0
23-32	22,2	48,7	29,1	100,0
33-44	19,4	47,3	33,3	100,0
> 44	9,2	40,4	50,5	100,0
Összesen	35,7	36,6	27,7	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,000

A válaszok iskolai végzettség szerinti megoszlása is jellegzetes mintát mutatott. Minél magasabb szintű végzettségről számoltak be a megkérdezettek, annál jobb ismeretségről számoltak be a projektmenedzsmentre vonatkozóan (3. táblázat).

3. táblázat: A projektmenedzsment elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése alapján iskolai végzettség szerint (%)

Iskolai végzettség	Nem ismeri	Már hallott róla	Jól ismeri	Összesen
Szakm., OKJ	39,1	56,5	4,3	100,0

Érettségi	26,9	59,7	13,4	100,0
Főisk., BSC	56,9	28,9	14,2	100,0
Egyetem, MSC	11,2	34,3	54,4	100,0
Összesen	35,6	36,6	27,9	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,000

Hangsúlyozom azonban, hogy a kérdés – és persze a válaszok is – a kérdőívet kitöltők saját szubjektív megítélésére vonatkoznak. A projekt szót ugyanakkor szinte mindannyian használjuk a hétköznapi életben, de meglehetősen más-más tartalommal. Ebből következően ismerjük magát a kifejezést, de a jelentését nem biztos. A projektmenedzsment fogalmát – és különösen a projektmenedzsment technikai összetevőit – már jóval kevesebben használjuk, én azonban a 27,9%-os átlageredményt is túl pozitívnak tartom. Éppen ezért megvizsgáltam a válaszadók tervekészítési gyakorlatát (4. táblázat).

4. táblázat: Készít-e részletes (írott) terveket önmaga számára kitűzött céljai megvalósítására?
 – Százalékos eredmények életkori csoportok szerint

Életkor	Sosem	Néha	Gyakran, mindig	Összesen
< 23	92,6	3,3	4,1	100,0
23-32	47,0	29,9	23,1	100,0
33-44	43,4	23,3	33,3	100,0
> 44	54,1	24,8	21,1	100,0
Összesen	59,2	20,2	20,6	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,000

A 4. táblázat eredményei gyenge összefüggést mutatnak az életkori csoportok és a tervezési gyakorlat között. A 23 éven aluliak – akik közül senki sem válaszolta, hogy „jól ismeri” a projektmenedzsment fogásait – túlnyomó többsége soha, vagy alig néha készít írott terveket önmaga terveinek konkretizálására. A családtagoknak írott tervek még alacsonyabb szinten születnek meg valamennyi korcsoportban; a 23 év alattiak közül senki, a 23-32 év közöttiek 7%-a, a 32-44 évesek 11%-a, míg a 44 felettek 4,6%-a rögzíti írásban a családtagjaitól – elsősorban a gyermekeitől – elvárt cselekedetek és teljesítéseket. Mind a családtagoknak, mind pedig a munkatársaknak írott tervek területén a 33-44 év közötti korosztály a legaktívabb.

5. táblázat: „Készít-e részletes (írott) terveket a munkatársai számára kitűzött célok megvalósítására” válasza a munkahelyi beosztás szerinti csoportok átlag értékei szerint (%)

Beosztás	Sosem	Néha	Gyakran, mindig	Összesen
Beosztott	65,5	25,5	9,0	100,0

Alsó/középvezető	39,1	31,0	29,9	100,0
Felső vezető	29,0	29,0	41,9	100,0
Tulajdonos	38,0	31,0	31,0	100,0
Összesen	49,4	28,4	22,2	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,000

Munkatársaknak természetesen elsősorban a vezető beosztásban dolgozó emberek szoktak terveket (elő)írni, így feltételeztem, hogy ez a gyakorlat összefüggést mutat a válaszadók munkahelyi státuszával. És valóban, a felső vezetők eredménye négyszerese a beosztottakénak. A cégek, vállalkozások tulajdonosai esetében azonban ez az érték hanyatlik a közép- és a felső vezetőkéhez képest (5. táblázat).

A tervkészítés gyakorlata esetleg attól is függhet, hogy a megkérdezett részt vett-e már a projektmenedzsment által szerveződött team-vagy csapatmunkában, és ott kedvező vagy kedvezőtlen tapasztalatokat szerzett a technika alkalmazásáról. A válaszadóim közül, minél többször volt valaki egy projekt stáb tagja, annál gyakrabban készített írott terveket önmaga, illetve családtagjai számára (6. táblázat). Ez arra enged következtetni, hogy ezek az emberek tudatosan, saját céljaik elérése érdekében terveznek, ezzel javítva a döntéshozatal megalapozottságát.

6. táblázat: Készít-e részletes (írott) terveket önmaga számára kitűzött céljai megvalósítására? a „Volt-e már projekt-stáb tagja?” válaszai szerint (%)

Projekt-stábben végzett munka	Családtagoknak	Önmagának	Munkatársaknak	Összesen
Sosem	71,1	14,7	14,2	100,0
Egyszer-kétszer	60,2	19,3	20,5	100,0
Többször	45,7	26,3	28,0	100,0
Összesen	59,2	20,1	20,7	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,000

Hétköznapi beszélgetéseim során azt tapasztaltam, hogy a projektmenedzsment munkában jártas emberek egy része kategorikusan elutasítja a projektmenedzsment elveinek és gyakorlatának alkalmazhatóságát a magánéletben, míg más részük csaknem ugyanolyan határozottsággal foglal állást az alkalmazhatóság mellett. A kérdőívemre érkezett válaszok tanúsága szerint az említett megosztottság a válaszadóim körében is jól kimutatható (7. táblázat). Minél többször dolgozott valaki projektvezetőként, annál inkább vélekedik az alkalmazhatóságról pozitív módon, miközben az alkalmazhatóságot elutasítók aránya a gyakorlati projekt tapasztalatok növekedésével alig változik.

7. táblázat: Vélemények a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazhatóságáról projektvezetőként szerzett tapasztalatok szerint (%)

Projekt-vezető volt	A PM lépései és eszközei			Összesen
	nem alkalmazhatók	van köztük alkalmazható	alkalmazhatók	
Sose	21,8	33,6	44,6	100,0
Egyszer-kétszer	25,4	26,8	47,9	100,0
Többször	20,0	19,2	60,8	100,0
Összesen	21,8	28,8	49,4	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,021

Végezetül az alkalmazhatóságra vonatkozó véleményeket a válaszadók tervezési gyakorlatának szemszögéből vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a saját maga számára tervező válaszadók túlnyomó többsége a projektmenedzsment gyakorlatának a magánéletben való felhasználhatósága mellett foglal állást (8. táblázat).

8. táblázat: Vélemények a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazhatóságáról projekt munkából a válaszadó tervezési gyakorlata szerint (%)

Készít-e írott terveket önmagának?	Nem alkalmazható	Van benne alkalmazható	Alkalmazható	Összesen
Sosem	33,7	30,1	36,2	100,0
Néha	5,2	39,6	55,2	100,0
Gyakran	4,0	14,1	81,8	100,0
Összesen	21,8	28,7	49,5	100,0

Pearson-féle khi-négyzet: 0,000

Napjainkban számos applikáció áll rendelkezésre a projektmenedzsment eszköztárának valamelyik elemét felhasználni kívánó okos telefon tulajdonos számára. A kifejezetten a projektmenedzsment szempontjából hasznos applikációk néhányát tüntettem fel az alábbi (9.) táblázatban.

9. táblázat: A projektmenedzsmenttel kapcsolatos applikációk tulajdonlása és használata a mintában (A tört számlálója=Hányan rendelkeznek vele; nevezője=Hányan használják)

IT project-eszközök	< 23 évesek	23-32 évesek	33-44 évesek	> 44 évesek
Project Planning Pro	23/5	9/2	18/9	20/5

Mind Vector – Mind Mapping	24/1	6/5	17/7	19/1
Plan Next	20/1	5/2	16/4	24/9
Project Manager Software	20/3	10/6	18/7	24/9
Gantt Pro	27/1	6/3	19/5	14/9

Míg a válaszadók több mint 95%-a rendelkezik internetes hozzáféréssel, facebook és e-mail címmel, és csaknem mindegyikük használja is ezeket, a projektmenedzsment szempontjából hasznos applikációkat csak kevesen töltötték fel (a cellákban a tört számlálója) a számítógépükre, és még kevesebben használják ezeket (a cellákban a tört nevezője). Érdekessége a táblázatnak, hogy a szóban forgó alkalmazásokat – a legtöbb közhasználatban lévő programmal szemben – az idősebbek töltik le és alkalmazzák nagyobb arányban.

ÖSSZEFOGLALÓ

Az oktatási rendszerek nemzetközi vizsgálatai rendszerint az amerikai és az európai képzés egyik legfontosabb különbségeként mutatják be a problémacentrikusság és a gyakorlatorientáltság terén kimutatható eltéréseket. A projektszemlélet nagy hozadéka a gondolkodásmódunk praktikussága, vagyis a gyakorlatorientáltságra, a problémameghatározásra és a problémamegoldás egzaktására nevelés. [9; 1]

Sok nyitott kérdésre megoldást jelenthet tehát a projektmenedzsment (mint szakma) lépéseinek és fogásainak terjesztése a magánéletben, valamint a projektgondolkodás hétköznapi praxisban való alkalmazása. A hétköznapi életből vett példák segítik a projektmenedzsment kérdéseinek megértését, miközben jelzik az eddig csak a gazdasági szektorban alkalmazott projektmenedzsment szakma gyakorlatának a mindennapi életben való hasznosságát és használhatóságát. [1]

Vizsgálatom eredményei meggyőztek arról, hogy a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazása elképzelhető, hasznos és a válaszadók is szívesen fogadnák ezt a lehetőséget. Ugyanakkor jelentős részük – különösen a fiatalok – nem ismerik a projektmenedzsment lépéseit és eszközeit.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Lakatosné Szuhai Györgyi – Poór József (szerk.) (2017): Tudatos életvezetés Projektszemlélet a magánéletben. Publio. Budapest.
- [2] Packendorff, Johann (1994) Temporary Organizing: Integrating Theory and Project Management. Pp. 22-25. In R. A. Lundin & J. Packendorff (eds.) Proceedings of the IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management, March 22-25, Lycksele, Sweden. Internetes forrás: http://medial.lindgren-packendorff.com/2013/08/Packendorff_1994_IRNOP.pdf
- [3] Brockbank, Wayne (2004) A HR konvergenciája. Vezetés és változásmenedzsment. Pp. 261-272. In Efron, Marc – Gandossy, Robert – Goldsmith, Marshall (szerk.) (2004) A HR a 21. században. Budapest. HVG Kiadó Rt.
- [4] Midler, C. (1995) "Projectification" of the firm: the Renault case. Pp. 363-375. in: Scandinavian Journal of Management. Vol. 11. No. 4.

- [5] Jensen, Anders Fogh – Thuesen, Christian – Geraldi, Joana (2016) The projectification of everything. Projects as a human condition. Pp. 21-34. In Project Management Journal. 47 (3). Internetes forrás: <https://www.pmi.org/learning/library/projectification-everything-projects-as-human-conditions-10132>
- [6] Packendorff, Johann – Lindgren, Monica (2014) Projectification and Its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations. Pp. 7-21. In SAJEMS Special Issue 17. szept. 16. Internetes forrás: <http://media1.lindgren-packendorff.com/2014/02/807-4834-1-PB.pdf>
- [7] Lundin, Rolf A. – Arvidsson, Niklas – Brady, Tim – Ekstedt, Eskil – Midler, Christophe – Sydow, Jörg (2015) Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations. Cambridge University Press. Cambridge.
- [8] Lundin, Rolf A. (2016) Project Society. Paths and Challenges. Pp. 7-15. In Project Management Journal. 47(4). Internetes forrás: <https://www.pmi.org/learning/library/project-society-paths-challenges-10222>
- [9] Bridges, William – Bridges, Susan Mitchell (2004) A HR-osztály átalakítása professzionális szolgáltató céggé. Pp. 283-288. In Efferon, Marc – Gandossy, Robert – Goldsmith, Marshall (szerk.) (2004) A HR a 21. században. Budapest. HVG Kiadó Rt.
- [10] Hmelo-Silver, Cindy E. (2004): Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn? Pp. 235-266. In Educational Psychology Review. Vol. 16. No. 16.

PROJECT LIFE MANAGEMENT SZLOVÁKIÁBAN

Veronika FERENCZOVÁ¹

ABSTRACT

A good manager is supposed to have a lot of skills and abilities. Regarding the manager, expectations do not appear only in the organization, but also in private life and at home as well. In order to find the optimal solution between the two factors, planning is desirable. We need to plan and organize our lives like a project to achieve success. Nowadays the project life management approach has appeared as a pioneer. The approach gives help to life awareness. It is based on the implementation of project management into our own life. It emphasizes that our lives will be good and balanced only if we can reconcile our work and our private lives without any conflicts. According to the above mentioned, we can say that our life is important to be managed in order to have it successful and effective.

KEYWORDS: project, private life, manager, project life management.

BEVEZETÉS

Napjainkban egyre gyakoribb probléma a munkahely és a magánélet összehangolása. Ez a probléma már nemcsak a nőket mint családanyákat érinti, hanem a férfiak esetében is egyre égetőbb, hiszen mivel egy családban a nő is pénzkeresőként jelenik meg, így a férfinak is nagyobb szerepet kell vállalni a családi életben. Még nagyobb gondot jelenthet, ha menedzseri, vezető pozícióról beszélünk, hiszen ebben az esetben ez gyakran túlorákkal és egyértelműen még több stresszel és felelősséggel jár. Éppen ezért egyre több tanulmány és könyv foglalkozik ezzel a kérdéskörrel, és nyújt tanácsokat az ilyen helyzetben lévő egyének számára. Tanulmányunkban a project life management szemlélet kérdéskörével foglalkozunk, amely bemutatja, miként tekinthetünk a magánéletünkre is úgy, mint egy projektre, amely abban nyújt segítséget, hogy a felmerülő problémáinkat, ahogy egy projektben is megoldjuk. Ebben a szemléletben életünk menedzselése, irányítása a fő szempont, hogy célokat alakítsunk ki, amelyeket megvalósítani próbálunk, és amelyek a megszervezettség által nem gátolnak minket munkák elvégzésében sem. A gyakorlati alátámasztás érdekében munkánk utolsó részében két konkrét vezető pozícióban lévő személyt kérdeztünk meg arról, miként oldják meg felmerülő problémáikat, és kértük őket arra, hogy alakítsanak ki maguk számára egy karriertervet, amelyet átültetnek a magánéletükre is.

A MENEDZSERI MUNKA ÉS KAPCSOLATA A PROJECT LIFE MANAGEMENTTEL

A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések

A menedzseri munka vizsgálatához elengedhetetlenül fontos, hogy a vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezéseket megismerjük. A szakirodalomban a vezetéshez kapcsolódó definíciók számos változata ismert. Gondot okoz, hogy a hazai szakirodalomban általában

¹ Mgr. Ferenczová Veronika, PhD. hallgató, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, 4228@student.ujs.sk

összefoglalóan *vezetésnek* nevezik a *management*, *leading* és *leadership* kifejezéseket, míg a *manager* és *leader* megnevezést egyaránt *vezetőnek* definiálják. [2]

Bakacsi a következőképpen próbálta meg rendszerezni a különböző kifejezéseket:

A **managementet** egy olyan több funkcióval bíró tevékenységként írja le, ami a szervezet erőforrásainak az összehangolásáért felelős. Az erőforrások alatt a humán, anyagi, pénzügyi és információs forrásokat érti, míg a funkciók között megemlíti többek között a tervezést, szervezést, közvetlen irányítást, koordinálást és tájékoztatást is. [2]

A **leading** a fent említett management egyik funkciója, ami az emberi erőforráshoz kapcsolódik. A leading tulajdonképpen a vezetők és a beosztottak közötti személyközi kapcsolatot jelenti. Célja a munkatársak befolyásolása, hogy azok, a szervezeti célok megvalósításának érdekében cselekedjenek. [2]

A **leadership** a leading egyik eleme. Tulajdonképpen a motiváción alapul. Lényege, hogy a vezető kapcsolatot tudjon kiépíteni az egyéni szükségletek és a szervezet céljai között és így a megfelelő módszerekkel tudja motiválni a szervezet tagjait a célok elérésének érdekében. [1,2]

A **manager** fogalmát Bakacsi úgy írja le, hogy „...a vezető olyasvalaki, aki emberi, pénzügyi, anyagi és információs erőforrásokat tervez, szervez, (csoport)vezet és ellenőriz.” [1,2]

Ezzel szemben „...**leadernek** azt nevezhetjük, aki munkatársaival (a csoport tagjaival) rendszeresen kapcsolatot tartva, velük kommunikálva és őket motiválva a szervezeti célok megvalósítására ösztönzi, készíti a csoporttagokat, mégpedig sikeresen, azaz azok követik is őt.” [2] Egy adott szervezetben a leader és a manager személye elkülönülhet egymástól, de a legjobb eset, ha egy személy tölti be mindkét szerepet.

A jó menedzser ismérvei

A továbbiakban az egyszerűség kedvéért a manager és leader fogalmát egységesen vezetőként használjuk.

Egy szervezet eredményességének kulcsfontosságú eleme a humán tényező, ezen belül is a vezető. Az egyén szervezetben betöltött szerepe és viselkedése nagymértékben függ a személyiségétől. De befolyással bírnak még az egyén viselkedésére a különböző hiedelmek, attitűdök és értékek. Azt, hogy adott szervezetben az egyén milyen szerepet tölt be nagymértékben befolyásolják még képességei is. Vezetési szempontból az általános képességek és a rátermettség valamint a megszerzett jártasság a fontos. [1,3,5]

Kadocsa szerint: a vezetői képességeket két területre oszthatjuk, szakmai és vezetési képességekre. A szakmai képesség alatt azt értjük, hogy egy menedzser képes legyen az általa irányított munkafolyamatok lényegét átlátni és felmérni döntései várható hatását. A vezetési képességeket pedig az emberekkel való bánásmód képessége és a koncepcionális képesség alkotja. Nagyon sokan kutatták az ideális vezető típus személyiségjegyeit és személyiségének szerkezetét, de végül arra a következtetésre jutottak, hogy gyakorlatilag nincs olyan kombinációja a tulajdonságoknak, ami az ideális vezetőt testesítené meg. Azt viszont megállapították, hogy a jó vezető a különböző tényezők hatására formálódik. Ezek a hatások a külső környezet, a csoport hatás, szervezeti-személyi hatás, tapasztalatok, tanult ismeretek, egyéni adottságok. Egy jó vezető a külső és belső ellentétesen ható tényező között mindig optimumra törekszik. [7]

A tényezők közül azonban kiemelten fontos a belső tényezők vizsgálata. Hiszen alapvetően a külső tényezőkre való reagálást is az egyén belső adottságai határozzák meg. [7] szerint a jó menedzser az alábbi képességekkel kell, hogy rendelkezzen:

- Alapműveltségi „plusz”: a nyelvi készség és a matematikai készséget jelenti. Vagyis az átlagosnál nagyobb szókincs és választékos szóhasználat, kalkulációs készség, gyors észjárás és a modern számítástechnikai ismeretek.
- Előrelátás képessége: a vállalkozás vízióját, jövőképét folyamatosan szem előtt tartja, állandóan tervez. Operatív irányítás és végrehajtás szintjén ez a napi, heti, vagy havi előrelátás követelményét jelenti. Top menedzserek esetében akár több éves tervek előkészítése is.
- Kreativitás: újítást, fejlesztést, adaptációs tehetséget jelent.
- Pozitív gondolkodásmód: alapvetően megkülönböztetünk negatív, bizonytalan, önző és pozitív gondolkodásmódú embereket. A jó vezetőnek értelemszerűen pozitív gondolkodásmóddal kell rendelkeznie. Ami annyit jelent, hogy felfedezi az új és érdekes gondolatokat, tanul a hibáiból, pozitívan tekint a jövőbe, keresi a jót a látszólag használhatatlan ötletekben is.
- Önismeret, önkontroll képessége: tisztában van saját érzelmeivel, hiedelmeivel, attitűdjeivel és a hatalom ellenére is hitelesen látja saját magát. Szükséges az önkontroll a személyes példamutatás miatt is.
- Segítő készség: támogatja az alulról jövő kezdeményezéseket, az egyéni karriert. Emellett gyakran szükség van munkavégzésben, személyes ügyekben is a menedzser közreműködésére.
- Időérzék: figyel a határidőkre, ütemtervekre, jól időzíti a fontos eseményeket, emellett saját idejét is hatékonyan képes beosztani. Léteznek ún. „Time Management” kurzusok is, melyek arra hivatottak, hogy optimalizálják a menedzserek napi, heti, havi időbeosztását.
- Operativitás: a végrehajtás szintjén megkövetelt erény. Azt jelenti, hogy nem fél a csoportos munkavégzésben való részvételtől, vagy attól, hogy egy feladatot személyesen kell megoldani, és ha szükségesnek érzi minden eszközt megragad a feladat végrehajtása érdekében.
- Döntésképesség: több más képességgel is összefügg. Azt jelenti, hogy a jó menedzser képes a megfelelő pillanatban, a megfelelő döntést meghozni vállalva ezzel a döntésben rejlő kockázatot.
- Delegáló képesség: a túlterheltség elkerülése érdekében tudnia kell rangsorolni és a döntéseket át kell ruházni beosztottjaira. Ez a képesség bátorságot és kellő megfontoltságot is kíván a vezetőtől, hiszen a döntés átruházásával a hatáskör és a felelősség nem száll át a kijelölt beosztottra.
- Együttműködés és hatalomgyakorlás: a csoportos munkavégzésben biztosítani tudja a megfelelő kommunikációt, koordinációt, kezelni tudja a konfliktusokat, és jól tud élni hatalmával a szervezeti célok elérésében.
- Vezetői szerepvállalás: előtérbe kerül a főnöki szerep, a nyilvános vezetői szereplés kötelezettsége. Nagyon fontos a kapcsolatok ápolása, azonban a korábbi beosztott személyekkel fennálló baráti kapcsolatok úgy kell fenntartani, hogy azok később nem befolyásolhatják a vezetői döntéshozatalban. A vezetői szerepvállalásra fel kell készülni és tudatosan építeni az ehhez szükséges egyéniséget, hogy később a csoport és a vezető társak is elfogadják.
- Személyes példamutatás: példaképként áll a beosztottak előtt. A szakmai és vezetési ismereti mellett személyiségjegyei is meghatározzák, hogy a beosztottai elfogadják vagy elvetik, mint példaképet.
- Felkészülés és továbbfejlődés képessége: a vezetői szerepvállalásra tudatosan kell készülni és ambiciózusan építeni a jövőt.

- Változás menedzselés képessége: mivel a szervezetek is folyamatos változásban vannak, fontos a változásra reagálás képessége. A változás lehet pozitív és negatív is és a vezetőnek tudnia kell a megfelelő változásmenedzsmet technikát alkalmazni. Lehet proaktív (megelőző) vagy reaktív (követő) egy menedzser szerepe a változásban. A megelőző menedzser a változások elé tud menni és azokat a szervezet javára tudja felhasználni, ilyen például a várható piaci változások korai felismerése. A követő magatartású vezető a már megtörtént eseményekre reagál, és azok alapján hozza meg a döntéseket, amellyel a már kialakult helyzethez alkalmazkodik.
- Kommunikációs képesség: ide sorolhatóak az előadó készség, odafigyelő készség, tárgyaló készség és íráskészség. A jó előadói készség jellemzője a logikus, érthető kifejtés és a meggyőzőerő. Az odafigyelés képességén azt értjük, hogy megérti mások mondanivalóját és ösztönzi is őket, hogy fejtsék ki a további gondolataikat. Tárgyaló készség alatt a másokkal való együttműködést értjük. Az íráskészségnél pedig fontos, hogy a menedzserek figyelemfelkeltő, lényegre törő és a szervezeti szokásokhoz igazodó anyagokat készítsenek.

A fent említett készségek megléte sem garancia arra, hogy valaki jó vezető lesz. A világ a szervezetek és az egyének is folyamatos változásban vannak. Ezáltal még egy jó vezetőt is érhetnek kudarcélmények. Még a top menedzserek karrierjében is mutatkoznak néha hullámvölgyek. A jó menedzser ismérve tehát a folyamatos önfejlesztés és tanulás. A menedzserek számára rengeteg önfejlesztő technika áll rendelkezésre, tréningeken vehetnek részt készségei fejlesztésére. [7]

A vezetők számára egy lehetséges fejlődési út a coaching lehetősége is. A coaching tulajdonképpen egy tanácsadás, az abban részt vevő személy változási és fejlődési folyamatának a támogatása a coach részéről és általában jellemző, hogy mindig van valamilyen jövőben elérendő cél, amire irányul a változás. Önmagában a coachingnak többféle formája van (vezetői, üzleti, életviteli, karrier, stb). A vezetői coaching célja elsősorban a vezetői teljesítmény növelése, tehát vezetéssel kapcsolatos témákra irányul. [7]

ÉLETÜNK, MINT PROJEKT

Egy jó vezetőnél kulcskérdés a munka és magánélet kapcsolata. Akárcsak a munkában egy projektet, a saját életünket is szükséges megtervezni. Az életünket adott esetben tekinthetjük egy projektnek is. A legjobban talán az alábbi táblázat szemlélteti, hogy mennyi közös vonás van életünk és egy projekt között.

Egy projekt sikere vagy éppen bukása pedig általában a projekt menedzseren múlik. A jó projekt menedzsernek pedig mindig az optimális eredmény elérésére kell törekednie. Vagyis a szükséges és elégséges mértéket kell megtalálnia. Így kell megtalálni az optimális egyensúlyt a munka és magánélet kapcsolatában is.

A projekt team tagok szintén fontosak egy projekt sikere szempontjából. A hétköznapiakban ez azt jelenti, hogy a magánéletben is szükséges egy együttműködő és támogató családi háttér ahhoz, hogy egy menedzser életében az egyensúly kialakítható legyen. [14]

Azt, hogy miként lehet a projektmenedzsmet a magánéletünkbe átültetni számos kutatót foglalkoztatott az utóbbi években. Lakatosné Szuhai Gyöngyi és Poór József által szerkesztett *Tudatos életvezetés - projektszemlélet a magánéletben* című könyve úttörőként jelent meg ebben a témában. Általuk jelent meg a köztudatban a Project Life Management, vagyis életünk tudatos menedzselése. A szemlélet alapjában véve azon alapul, hogy hogyan projektesítsük életünket. A project life management motivációt, példát és bátorítást ad az olyan egyéneknek, akik elakadtak a sikerhez vezető úton, vagy éppen csak új szemléletmód és módszer-

rek segítségével szeretnének tovább haladni rajta. Az elmélet kiindulópontja, hogy a munka és a magánélet közötti összhang elengedhetetlen az emberek jó és kiegyensúlyozott életének megteremtéséhez. Mert amennyiben ez az egyensúly megbillen, és az egyiket a másik kárára szeretnék erősíteni az mindkettőt károsítja. [10]

1. táblázat: A projekt és az életünk projektessé válása

A projekt	Az életünk	És mégis
Meghatározott eleje és vége van.	Elvileg végtelen, hiszen amikor vége van, a mi számunkra mindennek vége van.	Az életünk számtalan rövidebb, vagy hosszabb, és egymásba fonódó projektet foglal magába.
A projekt fő vonásaiban ismétlődő és korrigálható.	Az életünk egyszeri és megismételhetetlen. Benne minden siker és kudarc nyomot hagy, teljességgel nem korrigálható.	Az életünket alkotó projektek sok szempontból ismétlődők, így korrigálhatók.
A projekt sok folyamata és összetevője standardizálható.	Az életünk egyedi: csak a miénk és mindenki másétól különbözik.	A személyes célok megvalósítását szolgáló folyamatok szervezési, logisztikai követelményei hasonlóak.
A projekt-stáb személyi összetétele és szerepvizsgálata projektről projektre változik.	Az életünket befolyásoló más emberekhez (család, munkatársak, stb) fűződő viszonyunk lassan változik	...de változik. Sokszor nem is a személyek, hanem a szerepeik.
A projekt többé-kevésbé önálló, más történésektől elkülönült fejlesztést jelent, de ki van téve a környezet befolyásának.	Az életünket hajlamosak vagyunk a környezetünk által meghatározottnak tekinteni.	Mindkettőben fontos, hogy tudatosítsuk és menedzseljük, ami a mi kompetenciánk.

Forrás: [10]

A FÉRFIAK ÉS NŐK HELYZETE A MENEDZSER POZÍCIÓBAN

A munka-magánélet kérdéskör vizsgálatánál fontos megemlíteni a nők és férfiak szerepét a menedzsmentben. Bármely országot nézzük megállapítható, hogy a felsővezetők körében a férfiak száma lényegesen nagyobb, mint a női vezetők. Ennek számos oka van. Egyrészt a társadalom megítélése, sokkal szívesebben látnak egy határozott férfit a vezető pozícióban, mint egy ugyancsak határozott, de női vezetőt. Másrészt pont a magánélet és családalapítás miatt adják fel a nők a karrierjüket mielőtt még elérnének egy magasabb felsővezetői pozícióba. [11,12]

Számos elmélet született a nők és férfiak egyenlőtlen esélyeinek magyarázatára. Talán a leginkább ismert és elterjedt az úgynevezett üvegplafon és üvegfal hatás. Ez a metafora már 1986-ban a figyelem középpontjába került. Az üvegplafon elmélet szerint a nők a szervezeti hierarchiában csak egy bizonyos szintig képesek előre jutni. Az üvegfal hatás pedig horizontális akadályokat jelent. Vagyis azt, hogy a nőknek általában nincs lehetőségük olyan szakterületre történő áttérésre, amelyek több előrejutási lehetőség biztosítanak. [11]

Az utóbbi években több tanulmány is foglalkozott már e kérdéskör taglalásával. Szemléltetésképpen néhány adatot kiemelték jól prezentálja a nők helyzetét. Az Európai Bizottság az uni-

ős országokban vizsgálta a nők politikában betöltött szerepét. A jelentés szerint 2007-ben például Szlovákiában nem volt nő a gazdasági ügyekért felelős miniszterek között. De ugyanez a helyzet Magyarország és még szintén 12 uniós ország statisztikai adatait nézve. A politika mellett a gazdaságban a gazdaságban vezető szerepet betöltő nők arányát is vizsgálták. Eredményképpen elmondható, hogy a nők és férfiak megoszlási aránya az üzleti életben Szlovákiában 29 illetve 71 százalék volt 2007-ben. Az EU-s átlag megosztási arány egyébként 28-72 %. Még tovább szűkítve a kört azt látjuk, hogy egyes szervezetekben elnökségi pozíciót 20 %-ban töltenek be nők Szlovákiában. Ez viszont egy kimagasló eredmény az EU átlaghoz képest, ami 3 %. A tanulmányok kitérnek viszont arra, hogy ez az arány tovább növelhető lenne, hiszen a vezető pozíciók betöltéséhez szükséges képzettséggel már régóta ugyanolyan arányban rendelkeznek a dolgozó nők és a férfiak. [11,12]

Manapság megfigyelhető, hogy a munka és a magánélet összehangolásának problémája egyre inkább érinti a férfiakat is. A nemek közti egyenlőség következtében elengedhetetlen, hogy a férfiak is kivegyék a részüket a gyereknevelésben és a háztartással kapcsolatos teendőkben. Ezt a tényt felismerve a skandináv országokban igyekeztek családbarát munkahelyeket teremteni és ezzel párhuzamos törvényi keretek között sokkal több szabadidőt biztosítani a kisgyermekes férfiaknak. Az apák például 4 hetes szabadságot vehetnek ki gyermekük születése után. Érdekeség viszont, hogy ennek ellenére nálunk intenzívebben tapasztalható a munkamagánélet konfliktus, mint a többi európai országban. Ennek oka az lehet, hogy egy vezető menedzsernek folyton jelen kell lennie, hiszen a verseny folyamatos, így annak ellenére, hogy a lehetőség adott a családdal töltött idő kihasználására a munkában a kiesés féltő, hogy pozícióvesztéshez vezet. [6]

A dél európai országokban nincs ennyire erős konfliktus a munka és a magánélet összehangolásának terén. Egy Magyarországon készült felmérésből kiderül, hogy a menedzser férfiak jelentős hányada még mindig úgy gondolja, hogy a háztartás és a gyermeknevelés a nő feladata. Éppen ezért nem is törekszenek arra, hogy több időt fordítsanak ezekre a tevékenységekre. Ez a hozzáállás egyébként általánosan jellemző a dél európai országokban élő férfiakra. Ez azonban egy ördögi kör, hiszen a szervezet vezetője dönt olyan kérdésekben, amelyek családbarátabbá tehetnének egy munkahelyet. De amennyiben a vezető beállítottsága sem családcentrikus, így nagy eséllyel nem is törekszik arra, hogy a szervezetben ilyen intézkedések bevezetésre kerüljenek. [13]

KARRIERMENEDZSMENT

A munka-magánélet összehangolásának kérdéséhez kapcsolódik hozzá a karriermenedzsment fogalma is.

Bodnár a következőképpen ír a karriermenedzsmentről: „...a karriermenedzsment célja tehát, hogy a szervezet hatékony működése érdekében felkészítse, és alkalmassá tegye a munkatársakat a fontosabb munkakörök betöltésére, előre tervezett személyzet-fejlesztési programmal. A szervezetek ezt akkor érhetik el, ha a munkatársak képességeinek és ambíciójuknak megfelelő munkaköröket és fejlődési lehetőségeket biztosítanak, amelynek segítségével megvalósíthatják karriercéljaikat, elképzeléseiket.” [3]

A szervezeti karriergondozás is fontos egy vezető életében. Mert azáltal, hogy segíti a vezetőt a felmerülő problémák kezelésében amiket hatékonyabban tud kezelni sokkal több idő jut a magánéletre is. Illetve segíti a leendő vezetőt is a felkészülésben, hogy az előmenetellel jelentkező negatív hatásokat minél jobban tudja kezelni.

Ha az életet egy projektnek tekintjük, amire már a fentiekben utaltunk, akkor ugyanúgy, ahogy a karrierünket, az életünket is meg tudjuk tervezni. Mivel a menedzseri pozíció kérdéskörét tárgyaljuk, úgy gondoltunk alátámasztásképp megkérdezzük két eltérő nemű mene-

dzsert, hogy készítsenek nekünk úgynevezett karriertervet, amelyet a magánéletükre is átültetnek. Az interjú során egy a Samsung elektrotechnikai cégben, vezető pozícióban dolgozó férfit, illetve a Tesco hipermarket egyik osztályvezetőjét kérdeztük meg arról, hogy miként érvényesítik vezetői tulajdonságaikat a magánéletben, illetve hogyan hangolják össze a magánéletük eseményeit a munkahelyükön betöltött pozícióval.

Ki vagyok?

Vagyis az önismeret, amit önismereti tesztekkel lehet meghatározni. Jó módszer erre a SWOT analízis. A SWOT elkészítés során sorra lehet venni az erősségeinket, gyengeségeinket, a külső környezetből pedig a lehetőségeket és az esetleges veszélyeket. Ebben a kezdeti szakaszban kell meghatározni, hogy mire vágyik az egyén, mi az ami pozitív értelemben szenvedélylyel tölti el? Fontos, hogy meghatározzuk, hogy a befektetett idő pénz és energia összhangban lesz-e majd a később elért cél hozadékaival.

Erre a kérdésre a munkát tekintve mindkét interjúalany hasonló választ adott, hogy a munkában már kiteljesedett az életük, magánéletükben viszont még vannak kitűzött célok, vágyak amelyekre a munka mellett most nagyobb hangsúlyt fektetnek.

Mely tulajdonságok azok, amelyeket érvényesítek a magánéletben és a munkában egyaránt?

Az interjú során a fent már említett menedzser tulajdonságok közül soroltunk fel néhányat, amelyre egyhangúan azt a választ kaptuk, hogy a jó menedzser tulajdonságai az otthoni életben is érvényesíthetők, sőt az interjúalanyok anélkül, hogy ezt tudatosítanák is pl. a pozitív gondolkodásmód, az önkontroll képessége, a kreativitás mind olyan tulajdonságok, amelyek mindkét helyen érvényesíthetők.

Merre tartok?

A célok megfogalmazásához sorra kell venni, hogy épp milyen életszakaszban vagyunk, hogyan alakult az eddigi karrierünk, milyen karriert szeretnénk, és milyen lehetőségeink vannak. Mennyire gyakorlatias, ideális, taktikai vagy hosszú távú a cél.

Esetünkben a megkérdezettek a kitűzött céljaikat karrierjük terén elérték, a női válaszdó karrierje terén új célokat nem tűzött ki, magánéleti síkon viszont több cél lebeg a szeme előtt, mint a gyerekvállalás, házasság, amelyek eddig a munkája miatt, a munkahelyi célok elérése érdekében a háttérbe szorult, ennek ellenére fontosnak tartja, hogy támogató családi háttér nyújtott abban támaszt, hogy mindezt el tudja érni karrierében. A férfi válaszdó más szempontból közelítette ezt meg, munkahelyi szinten új célokat tűzött ki maga elé, amelyek elérése tovább motiválja őt, emellett a magánéletét sem szorítja háttérbe, nem tölt minden időt a munkahelyén, amikor a körülmények engedik szabadidőt csinál magának, amely során a magánéleti céljaira összpontosít.

Hogyan érem el?

Tájékozódás szükséges és információgyűjtés: az uralkodó trendekről, szakmai információk, céltevékenységről, munkaköri elvárásokról, sikerkritériumokról, fejlesztendő területekről, cselekvési lépésekről, személyes márkáépítésről. Ezután következhet az álláskeresés, a munkába állás, vállalkozás beindítása.

A munkahelyi célok esetében tájékozódással érhetjük el céljainkat, magánéleti szinten pedig azzal, ha energiánk nagy részét abba fektetjük, ami boldoggá tesz minket. Nem szabad sem a munkát sem a magánéletet előterbe helyezni, meg kell találni a kettő közti egyensúlyt, hogy mind a kettőben sikeresek lehessünk. A gyakorlatban ezt természetesen nagyon nehéz érvé-

nyesíteni, hiszen a megkérdézettek mindkét esetben azt válaszolták, hogy körülményektől függően azt helyezik előtérbe, amelyet éppen kell, teljes egyensúly a munkájuk és magánéletük között nincsen, hiszen mindkét dologra egyformán összpontosítani nem lehet, viszont a válaszadók úgy oldják meg ezt, hogy a munkában nem oldanak magánéleti gondokat, ahogy a munkát sem viszik haza, ezzel pedig valamiféle egyensúlyt teremtenek a kettő között.

BEFEJEZÉS

Manapság vezetőnek lenni nagyon nehéz. Egy jó menedzsernek számos készséggel és képességgel kell rendelkeznie. Elvárások azonban nemcsak a szervezetben jelennek meg egy menedzserrel szemben, hanem otthon a magánéletben is. A mai rohanó világunkban a munkát és a magánéletet összehangolni nagyon nehéz. Függetlenül attól, hogy női vagy férfi vezetőről beszélünk, egy menedzser pozícióban lévő személy nagyon gyakran konfliktusokba ütközik, amikor kompromisszumokat és egyensúlyt keres a család és a munkahely között. A nők helyzete a menedzser életben még mindig nehéz, gondoljuk csak az üvegplafon vagy üvegfal metaforára. Ugyanakkor a nők és férfiak közötti egyenlőség hatására sokkal több figyelmet kell fordítani a férfiaknak is a családra. Ahhoz, hogy az optimális megoldást megtalálhassuk a két tényező között tervezésre van szükség. Mégpedig tudatos tervezésre. Életünket tervezni és szervezni kell akárcsak egy projektet, hogy sikert érhessünk el. Ma már rengeteg segítséget kapunk a szervezetektől abban, hogy ezt az összhangot meg tudjuk teremteni. A szervezetek a karriermenedzsment által próbálnak segíteni munkavállalóikon, de több tréning és képzés is rendelkezésünkre áll. A coaching például tanácsokkal lát el bennünket mind a munka mind pedig a magánélet terén. Úttörőként jelent meg viszont az utóbbi időben a project life management szemlélet. A szemlélet a tudatos életvezetéshez nyújt segítséget. A projektmenedzsment saját életünkbe történő átültetésén alapul. Kiemeli, hogy csak akkor lesz életünk jó és kiegyensúlyozott, ha a munkánkat és a magánéletünket konfliktusmentesen össze tudjuk hangolni. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy saját életünket igenis fontos menedzselni ahhoz, hogy sikeres és eredményes legyen.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BAKACSI, GY. *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula, 2010, Budapest
- [2] BAKACSI, GY. *A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete*, in: *Vezetéstudomány* 1988, 12. szám 24. o.
- [3] BODNÁR, É., KOVÁCS Z., SASS, J. *Munka- és szervezetpszichológia*. 2011, Budapest, Corvinus Egyetem
- [4] BOKOR, A., SZÓTS-KOVÁTS, K., CSILLAG, S. *Emberi erőforrás menedzsment Nemzedékek*, 2014, Tudása Tankönyvkiadó Zrt., Budapest
- [5] HEINDRICH, B. *Alkalmazottak vezetése*. 2013, Nemzeti Tankönyvkiadó, Digitális Tankönyvtár. Hozzáférés 2018.07.04.
- [6] GESZLER, N. *Menedzser férfiak munka és magánélet közötti egyensúlya in: Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában (K 104707)* 2014, OTKA-kutatás
- [7] KADOCSA, GY. *Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben*. in: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 2013, Budapest
- [8] KRÁNITZ Éva vezetőfejlesztési tanácsadó hozzáférés: 2018. 07. 04. <https://vezetofejlesztzes.hu/coaching-jelentese/>

- [9] KRÁNITZ Éva vezetőfejlesztési tanácsadó hozzáférés: 2018. 07. 04.
<https://vezetofejlesztes.hu/karrierterv/#more-1262>
- [10] LAKATOSNÉ SZUHAI, GY. - Dr. POÓR, J. *Tudatos életvezetés-projektszemlélet a magánéletben*, 2017, Publió Kiadó, Budapest
- [11] NAGY, B. *Nők a vezetésben* In: Nagy I.-Pongrácz T.-Tóth I. Gy. (szerk): Szerepváltások - Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2005, TÁRKI-IcsSzEM, Budapest. p. 44-56. o
- [12] NAGY, B. –PAKSI, V. *A munka és magánélet összehangolása a magasan képzett nők körében* in: Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában (K 104707), 2014, OTKA-kutatás
- [13] NAGY, B. – BORBÍRÓ, F.- JUHÁSZ, B. – PÁL, K. *Férfibeszed-családról és munkáról* Kutatási jelentés. Fiona Alapítvány, 2007,
<http://www.fiona.org.hu/hirek/20070402.shtml>
SPISÁK, GY. *Emberi erőforrás, érintettek, kommunikáció* in: Lakatosné Szuhai Gy.-Poór J: *Tudatos életvezetés-projektszemlélet a magánéletben*, 2017, Publió Kiadó, Budapest

RÖVID TÁVÚ PÉNZÜGYI DÖNTÉSEK MEGHOZATALA AZ EGYÉN ÉLETÉBEN

ANTALÍK Imrich¹

ABSTRACT

The purpose of this study is to highlight the application of management methods within the field of enterprise management disciplines to the life of an individual. This study guides the reader for financial management and looks at the management of short-term financial issues. The study illustrates the use of a liquidity plan for solvency management by individuals / families. All our decisions, such as taking decisions without rational basis, have an impact on our solvency. However, it is advisable to control this area as it is a rapidly changing area. A steeper investment decision can lead to an increase in wealth, but it will not have liquid financial resources.

KEYWORDS

project life management, financial planning, solvency, fix costs, variable costs

BEVEZETŐ

A projektszemlélet magánéletben való alkalmazása egyre inkább előtérbe kerül. A vállalati menedzsment kérdések kezelésére kifejlesztett módszerek és megoldások a magánéletben is hasznosíthatóak. Az egyik legfontosabb kérdéskör az egyén életében a pénzügyek kézben tartása/áttekintése. Az egyén életében ugyanúgy jelen vannak a beruházási, finanszírozási s a működési döntések, mint a vállalatok életében. Természetesen eltérő élethelyzetekben eltérő megoldások alkalmazandóak, eltérő megoldást igényel, amikor az egyén csak saját magáért felel és eltérő megközelítésmódot, amikor például egy család pénzügyi területét szükséges kézben tartani. Jelen tanulmány a pénzügyi menedzsment területén alkalmazott vállalati módszerek közül a likviditás, tehát a fizetőképesség megőrzését szolgáló módszereket tekinti át.

Az egyén és a családi pénzügyi döntések területe

Az egyén pénzügyi döntéseinek megszületése egy nehezen általánosítható kérdéskör, hiszen megannyi élethelyzet és szempontrendszer befolyásolja és igazolja az egyén, ill. a család egy-egy döntését. Különböző életszakaszokról és élethelyzetekről beszélhetünk. Ezekben az életszakaszokban/élethelyzetekben eltérő kihívásokkal szembesül az egyén [3]. Kim – Gutter – Spengler tanulmányában összefoglalja a családok pénzügyi döntésekkel foglalkozó aktuális kérdéseit, a családra az egyén pénzügyi magatartását egyik leginkább befolyásoló intézménynek tekintve. A háztartások pénzügyi döntéseivel kapcsolatos kutatási területeket, ill. kutatási szempontokat a kapcsolatok (pl. házastársak, élettársak), gyermekek szerepe, partnerek bevételeinek egyenlőtlensége, nemi szerepek alakulása, jövedelmi szint, pénzügyi szocializáció, pénzügyi műveltség szintje, kulturális különbségek, döntéshozatali folyamatok valamint a kommunikáció és konfliktuskezelés kérdésköreiben azonosították [5]. Mind az egyéni, mind

¹ PhDr. Antalík Imrich, PhD., Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtan Tanszék, e-mail: antaliki@uj.sk

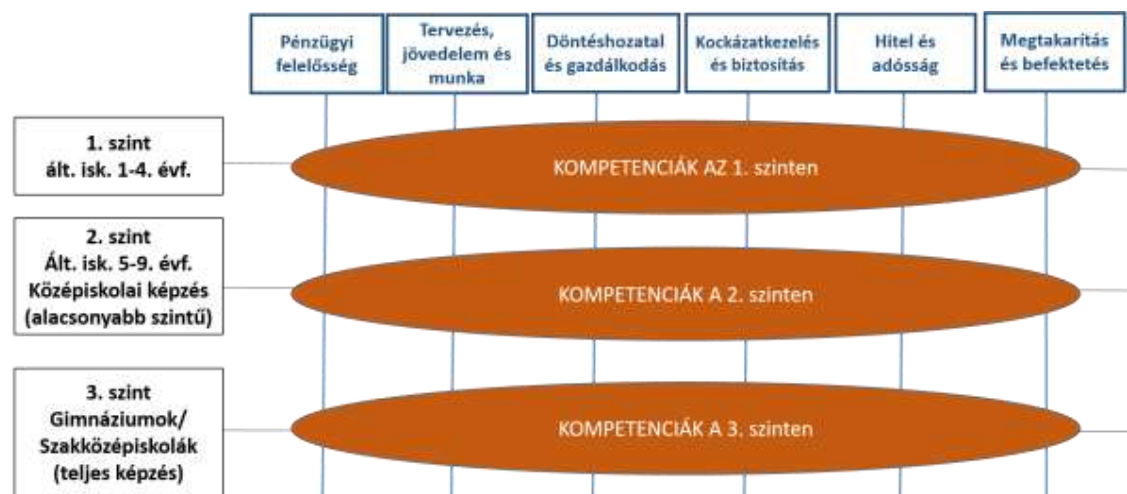
pedig a pénzügyi döntések meghozatalánál szükség van olyan eszközökre, melyek segítik a helyes döntéshozatalt.

Pénzügyi ismeretek oktatása Szlovákiában

Egy másik fontos kérdéskör térségünkben a pénzügyi ismeretek oktatása. Több korábbi, utóbbi bő évtizedben elkészült szlovákiai felmérés és tanulmány pl. [8], [9], [11] is a pénzügyi műveltség alacsony szintjéről tanúskodik, illetőleg beavatkozást sürgetett. Baláz a különböző társadalmi-demográfiai csoportok részére specifikus képzési programok kidolgozását javasolta, az egyes csoportok eltérő céljai és pénzügyi műveltségi szintje miatt. [2] Szlovákiában 2017-ben került elfogadásra a Szlovák Köztársaság Oktatás-, Tudomány-, Kutatás- és Sportügyi Minisztériuma a nemzeti standardok 1.2-es verzióját a pénzügyi műveltség terén. [6] A nemzeti standardok az alapfokú oktatásban, ill. a középfokú oktatásban tanuló diákok számára határozza meg az elsajátítandó pénzügyi ismeretek körét. A nemzeti standardok szerkezetüket tekintve 6 témakörben igyekeznek fokozatosan elmélyíteni a diákok tudását:

- pénzügyi felelősség,
- tervezés, jövedelem és munka,
- döntéshozatal és gazdálkodás,
- kockázatkezelés és biztosítás,
- hitel és adósság,
- megtakarítás és befektetés.

A témakörönként elsajátítandó kompetenciák további részkompetenciákra osztoznak, melyek három különböző szinten (általános iskolák 1-4. évfolyama, általános iskolák 5-9. évfolyama és alacsonyabb szintű középiskolai képzés, gimnáziumok és szakközépiskolák), különböző módszerek segítségével kerülnek elmélyítésre, leginkább más tantárgyak keretében kerülnek megtárgyalásra a pénzügyi témakörök.



1. ábra. Nemzeti standardok a pénzügyek területén. Forrás: saját szerkesztés [6] alapján

Az egyes életszakaszok, pénzhez való viszony és a környezeti tényezők

„A személyes életpálya az egyének, háztartások élettartama alatt bejárt út. Pénzügyi szempontokat szem előtt tartva különböző életpályák alakíthatók ki. Az életpálya tervezés alapját az ún. „standardizált” életpálya kialakítása jelenti. Az életpálya tervezést befolyásoló tényezők feltérképezése során figyelembe kell venni a személyes célkitűzéseket, személyes emberi tulaj-

donságokat, az életkort, iskolai végzettséget, családi állapotot és a jövedelmi-vagyoni helyzetet. A személyes életpálya pénzügyi tervezése során a teljes életpálya mentén határozzuk meg a jövedelmek várható forrásait, a várható kiadásokat, valamint a jövedelmek és kiadások időbeli illesztését, kisimítását, vagyis fogyasztói hitelek felvételét és megtakarítások kezelését, a vagyoni transzfer lehetőségét generációk között. Az életpálya tervezés segít pénzügyi igényeink, „pénzügyi viselkedésünk” leírásához, meghatározhatók pénzügyi igényeink, a jövőbeni pénzügyi szükségleteink és céljaink akár

teljes élethorizontunk mentén. Az életpálya során az egyének törekednek arra, hogy mindenkori likviditásuk biztosítva legyen, azaz hogy képesek legyenek az elsődleges, alapvető szükségleteik és kötelezettségeik fedezésére.” [7]

Zsótér – Németh – Béres (2015) összefoglalta a korábban, pénzhez fűződő viszony alapján lakosságot csoportosító kutatások eredményeit – a 20. sz. végén elvégzett kutatásokból –, s leszűrhető, hogy nem egyformán viszonyulunk a pénzhez, eltérő pénzügyi személyiségcsoportok különböztethetők meg (2. ábra). [12]

SZERZŐ(K)	PÉNZÜGYI SZEMÉLYISÉG ÉS ATTITÚD DIMENZIÓK
Goldberg és Lewis (1978)	gyűjtögetők
Forman (1987)	önállóságra törekvők
	hatalmi játékosok
	játékosok
Yamauchi és Templer (1982)	hatalom-presztízs
	megtakarítás-idő
	bizonytalanság
	szorongás
Furnham (1984)	kényszeresség
	hatalom
	megtakarítás
	biztonság
	elégedetlenség
	erőfeszítés
Tang (1992)	költségvetés
	pénzhez kapcsolódó negatív érzések
	pénz a siker záloga
Mellan (1997)	spórolós
	költekező
	aszkéta
	menekülő
	harácsoló
	dorbézoló
	aggodalmaskodó
	kockázatvállaló
	kockázatkerülő

1. ábra. Pénzügyi attitűdök és személyiségtípusok korábbi kutatásk alapján. Forrás: [12]

A személyes pénzügyi döntésekre hatnak ugyanakkor különböző külső és belső környezeti tényezők is. A külső környezeti tényezők alatt ugyanakkor: az egyes PESTEL elemek (politikai, gazdasági, szociális, technológiai, gazdasági és jogi tényezők) érthetőek, míg a belső tényezők pl. az életcél, jövedelmi és vagyoni helyzet, kockázati magatartás. [7], [4]

A fentebbi megállapításból kitűnik, hogy a személyes életpálya szerepe/tervezése hangsúlyos szerepet kap a személyes pénzügyek terén, befolyásolja ugyanakkor a döntéshozatalt számos külső és belső tényező, valamint az egyén pénzügyi személyisége. Mindemellett ugyanakkor elhangzik az is, hogy hangsúlyos szerepet kap a likviditás biztosítása, ill. a szükségletek kiértékelésének biztosítása.

Rövid távú likviditás biztosítása – egyéni likviditási terv

A Project Life Management témaköréhez illeszkedik különböző bevételek, valamint költségek és kiadások tervezése, ill. a rövid távú pénzügyi helyzet tervezésének tárgyköre. A vállalati pénzügyi tervezési módszerek közül e területen kiválóan alkalmazható a likviditási terv készítésének kérdésköre. Spisák [10] a teljes költség szemléletet, a relatíve alacsony költség szintet a veszteség kiküszöbölését és a fenttarthatóságot képviseli a költségek kezelésének viszonylatában, abeszerzés viszonylatában a tudatosságot hangsúlyozza. Esetünkben azonban csak a pénzmozgással járó tételek kezelésére világítunk rá. Ahhoz, hogy a témakörben mélyebbre áshassunk, meg kell ismernünk a fix kiadások és a változó kiadások fogalmát. A **fix kiadások** olyan kiadások, amelyekkel rendszeresen számolhatunk és nagyságuk sem változik. Leggyakrabban ilyenek a lakbér, a villany- és gázzámla, a biztosítási díjak, internet előfizetés díja, stb. Ezekkel a kiadásokkal nagyon jól lehet előre tervezni. A **változó kiadások** olyan kiadások, amelyekkel már kevésbé lehet jól tervezni csak nagyjából tudjuk megbecsülni a nagyságukat, ezeket a kiadásokat átlagolással tervezhetjük, azt mondhatjuk, hogy átlagban ennyit költök rá egy hónapban, pl. ruhára havi átlagban 50 €-t (miközben az egyik hónapban 100 €-t költöttem öltönyre és cipőre, a másik hónapban meg semmilyen ruhaneműt sem vásároltam). [1]

1. táblázat: Jellemző kiadás-típusok és tervezhetőségük

Kiadás	Kiadás típusa
lakbér esetleg lakáshitel és kamatai	fix típus (szerződésünk van, pontosan tudjuk minden hónapban, mennyit kell fizetnünk)
nagyobb beruházások törlesztői/előtakarékosság	Pl. autó leasing-törlesztőrészelete, nyaralásra előre félretett tétel – jellemzően fixen kalkulálható
rezsiköltség (gáz, villany, személyszállítás)	jellemzően fix típus, de a fogyasztás függvényében változhat (viszonylag jól számolhatunk vele)
adónemek	Fix vagy arányos meghatározás
internet	jellemzően fix típus
telefon, mobiltelefon	jellemzően változó típus (de lehet fix is), egy jól becsülhető sávon belül kalkulálhatunk vele, kiindulhatunk a múlt tapasztalataiból
TV-előfizetés	fix típus
banki költségek	jellemzően jól behatárolható
biztosítások díjai (élet-, ingatlan-, autóbiztosítás)	fix típus
üzemanyag, útiköltségek	változó típus, átlagolással, tapasztalataink alapján becsülhetjük
élelmiszer, étel, ital	változó típus, átlagolással, tapasztalataink alapján becsülhetjük
ruha, cipő	változó típus, átlagolással becsülhetjük

szórakozás, élvezeti cikkek, kirándulások stb.	változó típus, átlagolással becsülhetjük, külön költségvetés készíthető nagyobb esemény esetén
háztartási cikkek, lakás	változó típus, átlagolással becsülhetjük/ill. külön költségvetés készíthető
egyéb	mindig van valami egyedi, apró, átlagos értékekkel számolhatunk (elromlik valami, ajándékot veszünk stb.)

Forrás: saját szerkesztés

Egy család esetében már nem csak a saját igényeinkre, szükségleteinkre kell gondolnunk, hanem folyamatosan figyelniünk kell a partner, de főképp a gyermekeink vágyainak, igényeinek, szükségleteinek alakulására is. Ezek pedig folyamatosan változnak az idő előrehaladtával. Előre kell gondolkodnunk, hiszen vannak olyan nagyobb események, melyek bekövetkezését időben jól lehet kalkulálni (pl. iskolakezdés, téli ruházkodás, iskolai kirándulások, szalagavató, egyetemen való továbbtanulás, stb.), Előfordulhat, hogy rendelkezünk kisállattal is, a ré vonatkozó költségekkel is tervezni kell (étel, állatorvosi ellátás, játék, stb.) az egyéb kiadásaink mellett ezekkel is tervezniük kell, ezekre is félre kell tennünk (biztosítanunk kell a szükséges forrásokat). A likviditási terv sémája természetesen a befolyásoló külső és belső tényezők hatására változhat (pl. milyen adónemek érintik az egyént, vagy milyen típusú bevételei vannak).

2. táblázat: Személyes likviditási terv séma

Kategória	1. hó	2. hó	3. hó
A. Rendelkezésre álló pénz (készpénz, folyószámla, bankbetét, egyéb eszköz)	Induló helyzet	Az előző hónap végén maradt? (E)	
B. Bevételek (munkabérből, kamatok és osztalékok, bérleti díjakból befolyó, egyéb)	beérkező források		
A+B=Rendelkezésre álló pénzeszközök			
C. Σ Kiadások:			
Lakbér/lakáshitel és kamatai			
nagyobb beruházások törlesztői/előtakarékosság			
rezsiköltség (gáz, villany, szemétszállítás)			
adónemek			
internet			
telefon, mobiltelefon			
TV-előfizetés			
banki költségek			
biztosítások díjai			
üzemanyag, útiköltségek			
élelmiszer, étel, ital			
ruha, cipő			

szórakozás, élvezeti cikkek, kirándulások stb.			
háztartási cikkek, lakás fenntartása			
egyéb (pl. háziállat, más igények)			
D = (A+B)-C=Eredmény	Pozitív vagy negatív?		
Pénzeszközök pótlása (miből?)	Ha (D) negatív, akkor forrás kell...		
E. Likviditás			

Forrás: saját szerkesztés

A likviditási terv ugyanakkor továbbfejleszhető. A kizárólag fix jellegű bevételek és a fix jellegű kiadások szembeállításával áttekinthető az egyén „mozgástere“, a változó kiadások alakításával a likviditás alakítható (pl. fogyasztás, szórakozás visszafogása) a fix tételekkel (hitel-, leasig törlesztők) ezt nem lehet megtenni. Látható ugyanakkor, hogy a közép- és hosszútávú célok is beépülnek a likviditási tervbe (pl. magánnyugdíjpénztári-megtakarítás). Egy másik alkalmazható eszköz a tartalék kialakítása pl. annak szemmel tartása, hány havi fix kiadásra elegendő megtakarítással/tartalékkal rendelkezik az egyén.

A likviditási helyzet megítéléséhez hasznos lehet a vállalati pénzügyek esetében is alkalmazott likviditási mérleg alkalmazása. A likviditási mérlegben az egyén eszközei összevethetőek az egyén rendelkezésre álló kötelezettségekkel. Minden eszköz eltérő mobilitással (pénzzé tehetőséggel, fizetésre való alkalmassággal rendelkezik) – vannak olyan eszközök, amelyek mobilitása magas, vannak azonban olyanok, melyeké rendkívül alacsony. Magas mobilitással bír a készpénz, folyószámlán tartott pénzeszközök, rövid lejáratú bankbetétek, viszonylag gyorsan pénzzé tehetőek bizonyos befektetések pl. értékpapírok, befektetési alapok, kevésbé mobilis eszközök a hosszú távú célokat szolgáló vagyoni eszközök (ingatlan, gépjármű, nyugdíjmegtakarítások, unit-linked életbiztosítások). A kötelezettségek közt is vannak azonnali/rövid távon esedékesek, ill. hosszú távon esedékesek. Ezek csoportos szembeállítása szintén hozzájárul az egyén/család likviditási helyzetének megítéléséhez, ill. menedzseléséhez.

3. táblázat. Egyéni likviditási mérleg-séma

ESZKÖZÖK	FORRÁSOK
Eltérő likviditású eszközcsoportok	Eltérő esedékességű kötelezettségcsoportok
1. Likvid eszközök – pl. készpénz, folyószámla - azonnal pénzzé tehető	1. Azonnal esedékes kötelezettségek (10 napon belül esedékes)
2. Mobil eszközök – pl. értékpapírok eladása, nyújtott kölcsönök behajtása - rövid időn belül pénzzé tehetőek	2. Rövid határidőn belül esedékes kötelezettségek – rendszeresen ismétlődő, éven belül esedékes kötelezettségek, tartalékok (aminek már megvan a helye)
3. Mobilizálható eszközök – pl. felesleges készletek/eszközök - hosszabb ideig tart felszabadításuk	3. Később esedékes kötelezettségek - pl. jövedelemadó befizetése, egy jövőre esedékes leasing-törlesztő
4. Immobil eszközök – befektetett eszközök (pl. ingatlan, gépjármű), elfekvő készletek (eladhatatlan eszközeink)	4. Vissza nem fizetendő források
1-2. csoportok szembeállítása	Rövid távú fizetőképesség megítélése
1-3. csoportok szembeállítása	Hosszú távú fizetőképesség megítélése

Forrás: saját szerkesztés

A fizetőképesség egy rendkívül gyorsan változni képes terület az egyén életében, így az életszakaszktól, külső tényezők változásától függően a likviditási terv sorai változhatnak, míg tartalmi szempontból leginkább a belső szempontok és a pénzügyi személyiség alakítja azokat.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja a project life management témaköréhez illeszkedően a pénzügyi kérdések területére kalauzolja az olvasót és a személyes pénzügyek terén a pénzhez való viszonyhoz, a pénzügyi döntéseket befolyásoló (külső és belső) tényezőkhöz, az életszakasz/élethelyzet/életcél megközelítésekhez hozza közelebb az olvasókat. A tanulmány rávilágít a szlovákiai oktatási kérdésekre a pénzügyi műveltség terén, mely a jelenleg tapasztalható alacsony pénzügyi műveltségi szint terén kíván változtatni. A tanulmány gyakorlatinak tekinthető szakaszában a rövid távú pénzügyi menedzsment egyik eszközét – a likviditási helyzet tervezését/elemezését lehetővé tévő eszközöket – a likviditási tervet és a likviditási mérleget mutatja be. Ezek az eszközök a személyes pénzügyek tervezésére, ellenőrzésére alkalmasak. Napjainkban a likviditás szemmel tartása informatikai segítséggel történhet. Ebben mind előre programozott on-line felületek és mobil applikációk segítik az egyént. A likviditás tervezésével kapcsolatosan emiatt a mögöttes háttér, az összefüggések megismertetése, a gondolkodás- és szemléletód alakítása, a rendszerességre való tanítás a legfontosabb, hogy hatékony, jól alkalmazható elemévé váljon a pénzügyi döntések meghozatalának.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ANTALÍK, I. – KORCSMÁROS, E.: Pénz, pénz, pénz. Selye János Egyetem, 2015
- [2] BALÁŽ, V.: *Pociťovaná a skutočná finančná gramotnosť*. In: Ekonomický časopis, 60 roč., č. 7., 2012, 681-697. o.
- [3] BUDAVÁRI-TAKÁCS, I. – SUHAJDA, CS. J. – VISZTENVELT, A.: *Életszakaszaink, életfeladataink*. In.: Lakatosné, Sz. Gy. – Poór, J.: Tudatos életvezetés. Publio kiadó, 2017, 46-74. o.
- [4] DALTON, J. – CANGELOSI, R. – GUTTERY, R – WASSERMAN, S.: *Personal Financial Planning Theory and Practice*. Dalton Publishing, 2004
- [5] KIM, J. – GUTTER, M. S. – SPENGLER, T.: *Review of Family Financial Decision Making: Suggestions for Future Research and Implications*. In: Journal of Financial Counseling and Planning, Volume 28, Number 2, 2017, 253-257
- [6] *Národný štandard v oblasti finančnej gramotnosti verzia 1.2*. Interneten elérhető: <https://www.minedu.sk/data/att/11359.pdf>
- [7] PÁLINKÓ, É. – SZABÓ, M.: *Személyes pénzügyek*. Budapesti Gazdasági és Műszaki Egyetem, Budapest, 2007
- [8] PISA 2015 Results (Volume IV). Interneten elérhető: <http://www.oecd.org/education/PISA%20Volume%20IV%20Financial%20Literacy%20Chart.png>
- [9] Slovenská banková asociácia: *Finančná gramotnosť slovenského spotrebiteľa*. Interneten elérhető: <http://www.sbaonline.sk/files/subory/analyzy/verejne/fingram-IFIG.pdf>

- [10] SPISÁK, GY.: Költségek és beszerzések. In. LAKATOSNÉ SZUHAI, GY. - POÓR, J. *Tudatos életvezetés-projektszemlélet a magánéletben*, 2017, Publió Kiadó, Budapest, pp. 353-372
- [11] SZOVICS, P.: *Quo vadis finančné vzdelávanie?* In. *Finančné vzdelávanie*, 20. r., 10-20 o. Interneten elérhető:
https://www.nbs.sk/_img/Documents/_PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2012/1-2012/02_biatec12-1_szovisc.pdf
- [12] ZSÓTÉR, B. – NÉMETH, E. – BÉRES, D.: *A pénzügyi kultúra személyiség-, attitűd- és viselkedésbeli komponensei – Összehasonlító elemzés.* KULTÚRA ÉS KÖZÖSSÉG (3). pp. 89-102. ISSN 0133-2597

NŐI VÁLLALKOZÓK, MINT VEZETŐK TUDATOS ÉLETMENEDZSELÉSE

Zsuzsanna GÓDÁNY¹

ABSTRACT

Women entrepreneurs became the subject of scientific discourse at the end of the 1970s. In Slovakia, the proportion of women entrepreneurs was 29.8% in 2015, compared to their male counterparts. Women entrepreneurs mostly work in the field of other services and administrative services. The aim of the research is to explore the methods which entrepreneurs use to ensure to be able to manage their lives. On the other hand, the purpose of the research was to look into thinking about consciousness. During the research, primary and secondary data were also collected. With primary and secondary data collected during the research, I have come to the conclusion that the learning process can be applied to individuals, as well as being used in organizations. In order to achieve a lasting change in behaviour, it is essential to start with the three-loop learning process beyond the one-loop and two-loop learning. To learn how to live our life on the higher level of consciousness, it is necessary to overwrite our existing principles and to create new rules.

KEYWORDS

female entrepreneurs, life management, practices

BEVEZETŐ

A női vállalkozók az 1970-es évek végén váltak a tudományos diskurzus tárgyává. Az elmúlt időszakban folyamatosan jelentek meg tanulmányok eme új jelenség kapcsán, mely révén több ismeretet szerezhettünk a női vállalkozókról és azok vállalkozásairól. Olvashatunk tanulmányokat arról, hogy miért kezdenek el vállalkozni vagy milyen akadályokkal találják szembe magukat. Ugyanakkor az utóbbi időben egyre jobban foglalkoztatja a kutatókat, hogy hogyan képesek megfelelő egyensúlyt fenntartani a munkájuk és a magánéletük közt.

Mielőtt foglalkoznánk a tudatos életmenedzselés kérdésével és a szlovákiai női vállalkozók sajátosságaival szükségesnek tartom, hogy megismerkedjünk Goffee és Scase munkájával, akik két dimenzió mentén határozzák meg a női vállalkozók típusait. A két dimenzió mely mentén vizsgálódnak a szerzők egyrészt a ragaszkodás a vállalkozói ideálokhoz, másrészt ragaszkodás a nemi tradicionális szerepekhez. A két dimenzió mentén négy vállalkozói típust különböztettek meg, melyet a következő ábra szemléltet [15].

¹ PhDr. Zsuzsanna Gódnány, Selye János Egyetem, godanyz@uj.sk

1. táblázat: A női vállalkozók típusai

		Ragaszkodás a nemi tradicionális szerepekhez	
		magas	alacsony
Ragaszkodás a vállalkozói ideálokhoz	magas	Konvencionális	Innovatív
	alacsony	Otthonhoz kötődő	Radikális

Forrás: [15]

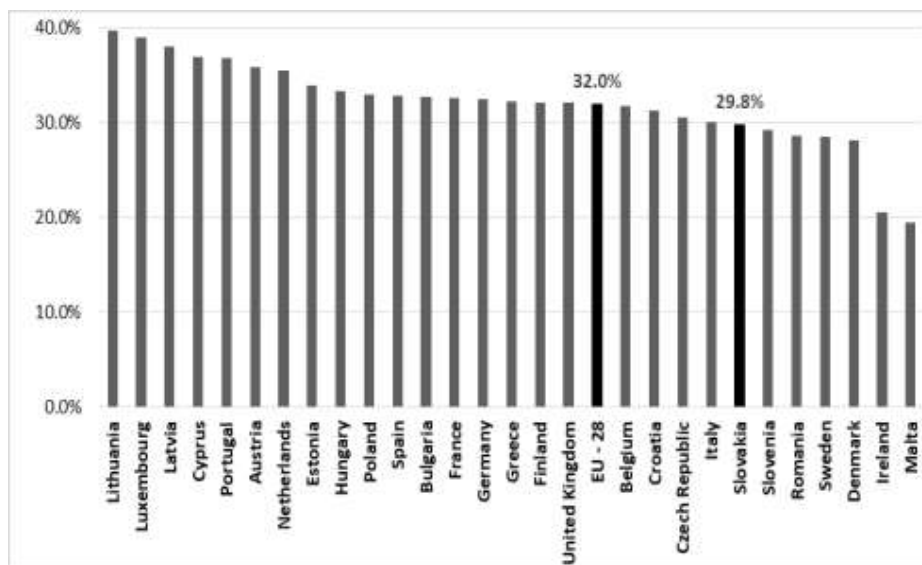
A ragaszkodás a vállalkozói ideálokhoz dimenzió mentén azt vizsgálták, hogy milyen mértékben fontos maga a vállalkozás, tehát a profit maximalizálása. A másik dimenzió esetében pedig a női szerep elfogadásának mértékét vették szemügyre.

Elképzelésem szerint a szlovákiai vállalkozónők többsége a konvencionális illetve az otthonhoz kötődő vállalkozói típusba sorolható. A konvencionális vállalkozónőknél a munka – és magánélet közti egyensúly kialakítása és fenntartása sok feszültséget hordoz magában. Az otthonhoz kötődő vállalkozónők életében a család tölti be az elsődleges szerepet.

Láthatjuk, hogy a vállalkozónők különböznek annak tekintetében, hogy milyen mértékben ragaszkodnak egyrészt a társadalom által elvárt nemi szerepekhez másrészt a vállalkozói ideálokhoz. Ebből kiindulva feltételezhetjük azt, hogy a különböző csoportokba tartozó vállalkozónők eltérő életstratégiát folytatnak, mivel más-más számukra a prioritás.

Női vállalkozók Szlovákiában és Európában

Szlovákiában a tradicionális felfogás miatt - mely szerint a férfi biztosítja a család számára az anyagi javakat, a nő számára a gyermek nevelése és a háztartás vezetése az elsődleges – a nőknek nem csak a vállalkozás üzleti hátterével kellett foglalkozniuk, hanem magával a sztereotípiák legyűrésével, a társadalomban elfogadott klasszikus társadalmi normák felülírásával is. Ez a folyamat napjainkban is zajlik, és pozitívként emelendő ki, hogy ma már a nők vállalkozói szerepben való megjelenése nem tekinthető egyedinek. Társadalmi szinten történő cselekvések és csoportosulások is azt a célt szolgálják, hogy azon nőket, akik éreznek affinitást a vállalkozás alapítása iránt támogatva legyenek. Szlovákiában számos női vállalkozói csoport létezik, melyek képzések, tanfolyamok, mentor programok révén segítik a nőket, továbbá minden évben megrendezésre kerül az év női vállalkozói versenye. Mégis mindezek ellenére a statisztikai jelentések alapján alacsony a női vállalkozói részvétel Szlovákiában. Szlovákiában 2015-ben 29, 8 % volt a női vállalkozók aránya férfi társaikhoz képest, ez az érték nem éri el az EU- 28 átlagértékét, mely 32% volt. Az alábbi ábra szemlélteti az eredményeket [17]



1. ábra: A női vállalkozók százalékos megoszlása 2015-ben az EU-ban
 Forrás: Eurostat

A Globális vállalkozói monitor jelentése alapján elmondható, hogy az európai országok TEA² mutatója alacsony és nagy a nemek közti különbség. A fejlődő gazdaságokban relatívan magas azon egyének száma, akik szükségből szeretnének vállalkozást alapítani. Azon nők, akik vállalkozást indítanának 30 %-kal gyakrabban tennék ezt szükségből, mint férfi társaik. Ettől nagyobb érték négy európai országnál volt megfigyelhető, melyek közt Szlovákia is megtalálható a több mint 40 %-ával.

Az Egyesült Államok és Kanada a maga 13 %-ával azon országok közé tartozik, ahol a legalacsonyabb azok száma, akik szükségből vállalkoznának. Ennek tekintetében a nemek közti egyenlőség itt nagyobb mértékben valósul meg.

Abban is különbségek mutatkoznak, hogy a nők milyen mértékben tekintik a vállalkozás alapítását jó lehetőségnek. Amíg Európán belül a régió déli országaiban úgy, mint Szlovákiában, Bulgáriában, Szlovéniában, Horvátországban és Spanyolországban a nők kevesebb, mint 25 % gondolja úgy, hogy megfelelő lehetőséget nyújtana számukra vállalkozás alapítása, addig az észak-európai országokban (Svédország, Norvégia, Finnország, Észtország) nagyobb százalékban gondolkodnak a vállalkozás alapításról pozitívan [9].

Női vállalkozások/vállalkozók sajátosságai Szlovákiában

Európa népességének mintegy felét a nők alkotják. Az elmúlt évtizedekben a nők, mint vállalkozók a gazdaság fontos résztvevőivé kezdtek válni. Becslések szerint a női vállalkozók száma mintegy 11 millió volt.

A rendszerváltást követően a még akkori Csehszlovákiában megteremtődtek a magánvállalkozások feltételei. Innentől kezdve a vállalkozások gyors növekedésnek indultak. Szlovákiában a népesség több mint a felét (51,3%), a gazdaságilag aktív népesség 44%-át alkotják a nők.

A női vállalkozók legtöbbször a szabadúszó formát képviselik, ami 52,4%. Az östermelők 22,5%, az egyéni vállalkozók 27,5% a magánvállalkozók pedig 28,4%-ban vannak jelen. Ezek az adatok az előző évekhez viszonyítva csökkenést mutatnak [17].

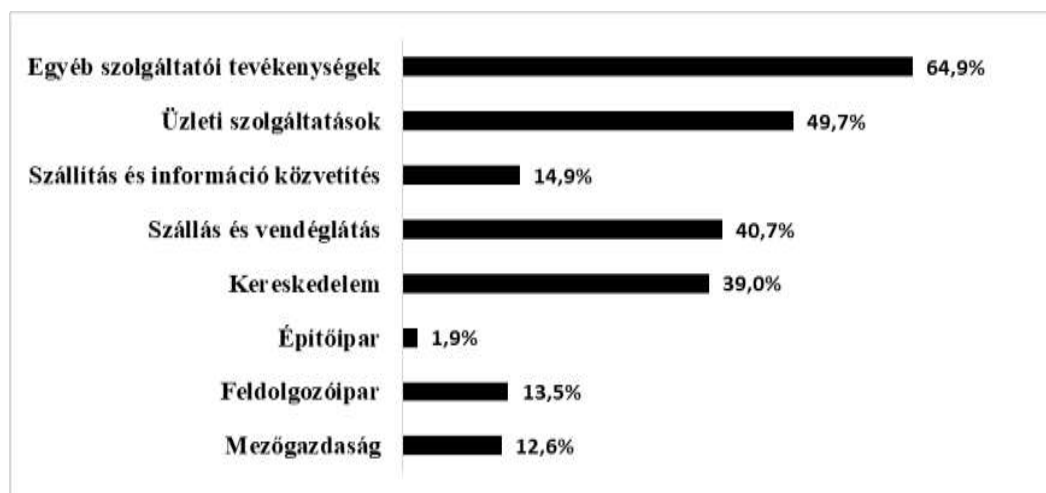
² Teljes korai fázisú vállalkozói mutató

2. táblázat: Természetes személyek megoszlása nem és a vállalat jogi formája szerint 2015-ben

Nem / Vállalat jogi formája	Iparosok	Östermelők	Szabad foglalkozások	Összes természetes személy
Férfi	72,8 %	77,5 %	47,6 %	71,6 %
Nő	27,2 %	22,5 %	52,4 %	28,4 %

Forrás: SBA adatai alapján, 2016, online

A következő ábrán a női vállalkozók láthatók az ágazati megoszlás alapján. Az adatok alapján látható, hogy a legtöbben az egyéb szolgáltatások (64,9%), adminisztratív és szolgáltatás támogató tevékenységet üzik, szintén magas arányban vannak a kereskedelemben és a szálláshely-szolgáltatás nyújtó továbbá a vendéglátással foglalkozó női vállalkozók is [13]. Az ágazati megoszlás tekintetében nemi szegregáció figyelhető meg. A nők többsége inkább olyan területen indít vállalkozást, ahol már van korábbi tapasztalata. Ezen tapasztalatok háttérében az eltérő szocializálódási folyamatok játszanak szerepet, továbbá a társadalmi elvárások.



3. ábra. Női vállalkozók iparág szerinti megoszlása a teljes vállalkozói számhoz viszonyítva, 2015 Forrás: [13]

A női vállalkozók Szlovákiában saját szakterületük tekintetében képzettnek mondhatók, viszont a vállalkozással kapcsolatos jogi - üzletviteli illetve menedzseri képességeik sok esetben hiányoznak [12].

Felmerülhet bennünk a kérdés, hogy mi végett kezdenek a nők vállalkozni, mi az ami motiválja őket, hogy vállalkozást alapítsanak? A nőket egyaránt motiválják a push és pull tényezők. Annak ellenére, hogy a GEM eredményei arra engednek következtetni, hogy a vállalkozni vágyó egyének inkább szükségből vállalkoznak, mint, hogy lehetőségként élnék meg a vállalkozás alapítását. Az általunk végzett kutatás eredményei alapján a pull tényezők nagyobb szerepet játszanak az egyéneknél, mint a push tényezők [4].

A női vezetési stílussal kapcsolatos korábbi kutatások azt mutatják, hogy a nők és a férfiak hasonlóképpen vezetnek, viszont a stílus tekintetében vannak különbségek a nemeket illetően. Ezen kutatások eredményei azt tükrözik, hogy a nők inkább transzformális vezetési stílust

helyezik előtérbe, mint a tranzakcionálist, továbbá inkább jellemző rájuk a demokratikus participatív vezetési stílus, mint férfi társaikra [1], [3], [6],[7], [14], [16].

„Az az elképzelés, ami a nőies stílust kifejezetten a női menedzserekkel azonosítja, megbukott ugyan – a női menedzserek is vezethetnek „férfiasan” és a férfiak is „nőiesen” [2], [20] a nőies vezetési stílus, mint stíluskategória továbbra is létezik, és változatlan érdeklődés övezi.” [18].

A kutatás célja és módszertana

A kutatás célja egyrészt feltárni azokat a módszereket, melyeket a vállalkozónők alkalmaznak annak érdekében, hogy megfelelően képesek legyenek menedzselni az életüket. Másrészt a kutatásnak célja volt a tudatosságról való gondolkodás és ennek mentén folytatott életvitelbe való betekintés.

A kutatás során primer és szekunder adatgyűjtésre együttesen sor került. Szekunder adatok külső közétett forrásokból származtak, a primer adatok begyűjtéséhez kvalitatív kutatási módszer került alkalmazásra. A kvalitatív módszeren belül mélyinterjú technikát került kiválasztásra, mely révén minőségi információkhoz jutottam. Az interjú struktúráját tekintve hat darab nyílt kérdést tartalmazott a tudatossággal, az élet menedzselésével kapcsolatosan.

A mintavétel során a nem véletlen mintavételi technikákon belül a szakértői mintavételt alkalmaztam. Fontos volt számomra, hogy olyan egyénekkal készítsek interjút, akik az adott tárgykörrel foglalkoznak és rendelkeznek tapasztalati háttérrel. Ezért esett a választásom Mgr. Bolemant Éva, ACC life coachra és Vicsápi Natália business coachra. Éva 2010 óta foglalkozik life coachinggal és 2014-óta tréningeket tart a Coach Training Academy - án. Natália 2010-ben az Év Vállalkozónője, majd 2012-ben az Év Nője volt Szlovákiában, jelenleg coachként tevékenykedik és tapasztalatait megosztva tart előadásokat és képzéseket.

Tudatosság a női vállalkozók életében

Az interjúk alkalmával arra kerestem a választ, hogy mit jelent az egyének számára a tudatosság. Az utóbbi időben felértékelődni látszik eme fogalom jelentősége, és egyre gyakrabban halljuk, hogy az egyének közül többen tudatosan élik életüket, tudatosan választanak hivatást, iskolát, párkapcsolatot.

Vajon miben rejlik a tudatos életvitel? Az interjúk során kiderült, hogy a tudatos életvitelhez nélkülözhetetlen annak felismerése, hogy milyen mintát követtünk eddigi életünkben, kinek akartunk megfelelni. Amíg ezen felismerésig nem jutnak el az egyének, addig nem képesek teljes fokú tudatosságot elérni az életük minden területén. Natália szerint, amikor eljutunk odáig, hogy képesek vagyunk az érzelmeink felett az irányítást átvenni, akkor tudjuk az érzelmi intelligenciánkat legfőképpen kibontakoztatni. Szükséges a saját hitrendszerünket felülbírálni és egy újat kialakítani ahhoz, hogy maradandó változást érzünk el.

Éva szerint a tiszta figyelem és a folyamatokban való aktív jelenlét nélkülözhetetlen. Coachként saját életében is alkalmazza mindazokat a módszereket, melyeket munkája során is használ, mint például az öncoaching különböző technikáit. Az arany középút megtalálásához egyrészt szükséges az életünk menedzselése, másrészt viszont kell, hogy csak úgy éljük az életünket mindenféle tervezés nélkül.

Natália is hangsúlyozza a jelenben való jelenlét fontosságát. Ő elmondása szerint nem fektetünk elég nagy hangsúlyt a jelen megélésére. Akár a munkahelyen, akár a gyermek mellett vagyunk gyakran nem összpontosítunk arra, hogy megéljük az adott pillanatot, hanem engedjük, hogy az agyunk már a jövőbeli vagy a múltbeli dolgainkon zakatoljon. Ebből adódóan nem vagyunk képesek élvezni az adott pillanat nyújtotta lehetőségeket, és a teljesítményünk is szertefoszlik.

Ha a tudatosság kérdését szeretnénk boncolgatni a női vállalkozók esetén, akkor rákell eszmélnünk, hogy a nőket legfőképpen a munka és a család közti egyensúly megteremtése és fenntartása érdekli. Akár személyes élet menedzselése, akár tudatosság címszó keresésére számtalanszor a munka – család közti egyensúly témája kerül előtérbe.

A család és munka közti egyensúly megteremtése kapcsán Éva a következő történetet osztotta meg:

„Volt egy harmincas hölgy, nevezzük Eszternek, aki egy nagy multinacionális cégben volt vezető pozícióban. Nagyon tudatosan élt, találkozott élete párjával és babát vártak. Eszter mindent betervezett pontosan. Hat hétig akart otthon maradni a szülés után, ezután egy jó nevű bölcsödét választott a babának. A munkahelyén el sem rakodott az asztaláról azzal, hogy hat hét múlva jön. Aztán megszületett a kicsi és Eszter sem hat hét után, sem hat hónap után nem akarta beadni bölcsödébe a kislányát. Élvezte a vele töltött időt, egészen másként látott sok mindent, mint addig. Eszter döntött, kilépett a munkából és hagyta, hogy történjenek a dolgok. Csak a párja dolgozott, ennek már több mint két éve. Most érkezett el Eszter oda, hogy tudatosan dolgozni kezdett azon, mit is csináljon, amit tud a kicsi mellett is, hogyan osztja be az idejét, mi az, amit a partnerével tisztázni kell, hogy a közös életük továbbra is jó legyen mindkettőjüknek, illetve mindhármuknak. Eszter coach-tanfolyamra jelentkezett be, ahol végig azon dolgozott, hogy a tanult coach eszközökkel segítsen magán és rendezze el úgy a mostani új életét, hogy jól érezze magát benne. Eszter, saját elmondása szerint érzi, hogy ezek a módszerek elindították őt egy úton, ami más lesz, mint eddig és olyan eszközöket kapott, amihez mindig nyúlhat, amivel segíteni tud a felmerülő gondokon vagy szakember segítségét is kérheti.”

A következőkben szekunder adatok segítségével összegyűjtött praktikák kerülnek bemutatásra, melyet a szlovákiai nők alkalmaznak annak érdekében, hogy tudatosan próbálják meg menedzselni az életüket a munka és magánélet területén.

Elenna Kohútiková a pénzügyi szektor egyik legjelentősebb személyiségei közé tartozik Szlovákiában. Az ő elmondása szerint, amikor az ember úgy érzi, hogy nem képes az életének egyes szakaszait megfelelően kézben tartani, akkor ő számára segítséget nyújtott a munkahelyi kötelezettségek tudatos tervezése, a határidők betartása, és mindezek időpontokhoz órákhoz való hozzárendelése. Ugyanezt a módszert alkalmazta a háztartási kötelezettségek szétosztásánál is. Amikor sokszor úgy gondolta, hogy nincs ideje a háztartási teendők elvégzésére, akkor lányait bízta meg a feladatok elvégzésével, melynek tapasztalataiból mára ők is profitálnak. Képesek vezetni a saját háztartásukat, megtanulták a pénzzel való gazdálkodást és a gyors döntéshozatalt annak tekintetében, hogy mi fontos és mi nem. Amikor gyermekei kisebbek voltak gyakran ezen teendőket csak az alvás rovására illetve a saját hobbijának kárára tudta elvégezni. Ő szerinte ahhoz, hogy megfelelően fenntartható legyen az egyensúly mindenképpen szükséges a férj és a gyerekek támogatása és segítsége, meg kell bízni bennük és nem szabad arra gondolni, hogy nem vagyunk pótolhatók [11], [19].

A megfelelő egyensúly megtalálása talán a kisgyermekes vállalkozónőknek a legnehezebb, mivel egyrészt a gyermek és a család igényeinek való megfelelés elsődleges sok esetben a szlovákiai nők többségének, másrészt ebből kifolyólag a vállalkozásuk fejlesztésére fektetett idő és energia nagyobb mértékben korlátozott számukra, mint azon nőknél, akik vagy nem rendelkeznek gyermekkel, vagy gyermekük már képes önállóan gondoskodni magáról. Kisgyermekes szülőkkel folytatott interjúk szerint tudatos odafigyelés és aprólékos tervezéssel fenntartható az egyensúly, továbbá nélkülözhetetlen a család vagy más egyén személyében nyújtott segítség. Volt olyan interjúalany, ahol a vállalkozónő a férjével együtt megegyezett abban, hogy 3 óráig ő gondoskodik a gyerekről, majd ezt követően a férfi, ő pedig ez idő alatt elintézi a vállalkozásával kapcsolatos teendőket [8].

Végzetül nézzük meg, hogy mi tudná még segíteni a nőket abban, hogy képesek legyenek tudatosan fenntartani a megfelelő egyensúlyt a magánéletük és a vállalkozás közt. Szintén egy 2018-as kutatás alapján a nők úgy vélik, hogy a coaching segítségével az egyéni specifikus problémák megoldásra kerülnének, továbbá bababarátság irodák, kávézók, coworking irodák igénybevételével képesek volnának a gyermekek jelenléte mellett a vállalkozásukkal is foglalkozni. Továbbá fontosnak tartják a kapcsolatépítést más női vállalkozókkal és mastermind csoportok létrehozását [10].

BEFEJEZÉS

Az életünk tudatos menedzseléséhez nélkülözhetetlen a változás illetve a változtatás iránti nyitottság. Az egyéneknél sok esetben itt reked meg az egész folyamat, mivel alapvetően a változáshoz való viszonyulásuk sok esetben negatív. Ezen rossz berögződés feloldását követően kezdődhet el azon tanulási folyamat, melynek segítségével a tudatosság irányába terelődhet az egyének élete.

A kutatás során gyűjtött primer és szekunder adatok segítségével arra a megállapításra jutottam, hogy az egyéneknél éppúgy alkalmazható az a tanulási folyamat, melyet a szervezeteknél is alkalmazunk. Tartós magatartásbeli változás eléréséhez elengedhetetlen, hogy az egyhurkos és kéthurkos tanuláson túl a háromhurkos tanulási folyamattal indítsunk.

Miért szükséges ennyire mélyről indulni? Ha megmaradnánk az egyhurkos tanulás szintjén, akkor nem ismernénk meg mindazokat az alapelveket, melyek mentén észleljük a körülöttünk lévő világot és melyek elvezettek bennünket a jelenlegi problémáink kialakulásához. Az egyhurkos tanulás szintjén csupán alkalmaznánk különféle technikákat, melynek révén megváltozna ideiglenesen a magatartásunk, de tartós magatartásbeli változást nem érünk el. Ahhoz, hogy életünket minél magasabb tudati szinten képesek legyünk megélni szükséges az eddigi alapelveink felülírása, és ennek mentén új szabályok kialakítása.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BASS, B. Debate: Is it Time to Stop Talking about Gender Differences, Harvard Business Review (January–February), 1991. 151–153.
- [2] CHAPMAN B. J. Comparison of male and female leadership styles, Academy of Management Journal, 18. évf., 3. sz., 1975, p. 645-650.
- [3] EAGLEY, A., B. JOHNSON. Gender and Leadership Style: A Meta-analysis, Psychological Bulletin, 108, 1990, 233–256.
- [4] GÓDÁNY, ZS. Characterization of female entrepreneurs in Slovakia. RELIK. 2017. 123-132.
- [5] GOFFEE, R., & SCASE, R. *Women in Charge. The Experience of Women Entrepreneurs.* London: Allen & Unwin. 1985.
- [6] GRANT, J. . Women as Managers: What Can They Offer to Organizations, Organizational Dynamics (Spring), 56–63. 1988
- [7] HELGESON, S. The Female Advantage: Women's Ways of Leading (Doubleday, New York. 1990.
- [8] HORVÁTH, O. Vállalkozó anya - Hogyan összeegyeztetni az anyaságot a vállalkozással? Szakdolgozat. 2018

- [9] KELLEY, D.J., BAUMER B. S., BRUSH, C., GREENE, P.G., MAHDAVI M., MAJBOURI, M., COLE, M., DEAN, M., HEAVLOW, R. Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017 - Report on Women's Entrepreneurship. Boston: The Fenway Group. pp. 91, 2017
- [10] KISS, R. Szlovákiai női vállalkozók család és vállalkozás közti egyensúlyra való törekvése. Szakdolgozat. 2018
- [11] KULIFAJ, M. TOP manažérka Elena Kohútiková: Nemôžeme byť perfektné na obidvoch frontoch. 2017, Interneten elérhető: <<http://slovenka.zenskyweb.sk/clanok/38427-top-manazerka-elena-kohutikova-nemozeme-byt-perfektne-na-obidvoch-frontoch>>.
- [12] LETOVANEC, M. Challenges for women entrepreneurs. AmCham Slovakia, 2014
- [13] LISIČAN, L. Analýza rodového a vekového zloženia fyzických osôb – podnikateľov v roku 2015. Bratislava: Slovak Business Agency. 2016
- [14] LODEN, M. Feminine Leadership or How to Succeed in Business without Being One of the Boys. Times Books, New York. 1985
- [15] NAGY, B. . Karrier női módra. In K. Lévai , & I. Tóth , *Szerepváltozások - Jelentés a nők helyzetéről* (old.: p. 35-51). Budapest: TÁRKI–Munkaügyi Minisztérium. 1997, Forrás: www.tarki.hu/adatbank-h/nok/szerepvalt/nagybea97.html
- [16] ROSENER, J. Ways Women Lead. Harvard Business Review (November–December), 1990, 119– 125.
- [17] SBA. Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2015. Bratislava: Slovak Business Agency. 2016
- [18] SZABOLCSI, S. Vezetési stílusok egykor és most. International Journal of Engineering and Management Sciences. Vol. 1. No. 1. 1-16, 2016
- [19] ÚSPEŠNÁ ŽENA. ONLINE Úspešná žena v biznise manažuje rodinu aj firmu: Prezradila dve vzácne rady od svokry! 2015, Interneten elérhető: <https://www.topky.sk/cl/11114/1474907/ONLINE-Uspesna-zena-v-biznise-manazuje-rodinu-aj-firmu--Prezradila-dve-vzacne-rady-od-svokry->
- [20] WAJCMAN, J. It's Hard to be Soft, Is Management Style Gendered? In: *Managing like a Man*. Cambridge, Polity Press, 1998, pp. 55-77

RUGALMAS MUNKAVÉGZÉS - RUGALMAS JUTTATÁSOK

Adriana MEZEI¹ , Zsuzsanna SZEINER² , Ádám SZOBI³

ABSTRACT

The study describes the concept of flexible working time and flexible benefits. It points out that employers find it difficult to get good professionals. They offer other benefits than wages like flexible working hours and flexible benefits. The research emphasizes that if a worker is able to organize his or her work; he often gets more workload and becomes more motivated. Surveys show that in countries where the highest proportion of people working in flexible working hours is the smallest threat to mental health. Flexible benefits have the potential to increase prosperity, welfare and social security. By flexible working hours we can use our time more efficiently; this is the basic idea of Project Life Management.

KEYWORDS

flexible working hours, flexible benefits, stress, Project Life Management

BEVEZETÉS

A munkáltatók manapság azzal szembesülnek, hogy egyre nehezebb jó szakembert találniuk, de még ennél is nehezebb megtartaniuk őket [4].

Ma már nem az anyagi juttatások mértéke jelenti az egyedüli szempontot a leendő munkavállalók számára, épp ezért, a munkáltatók igyekeznek más előnyöket is nyújtani az alkalmazottaik számára. Szlovákiában is hasonló a helyzet, amit a következő újságcikk is alátámaszta [29].

A szlovákiai cégek harca az új alkalmazottakért

A Grafton Slovakia munkaközvetítő ügynökség 500 céget és 1611 álláskeresőt kérdezett meg arról, mi számít manapság az alkalmazottak körében, a nagyobb béren kívül, a legvonzóbb ajánlatnak az álláskereső során. „A legtöbben a rugalmas munkaidőre szavaznak” – nyilatkozta Miroslav Garaj, a Grafton Slovakia menedzsere. Szerinte egyre több munkáltató dönt úgy, hogy rugalmas munkaidőt engedélyez dolgozóinak. Így nemcsak költségeket lehet csökkenteni, de az alkalmazottak is motiváltabbak lesznek. „A felmérések szerint az elégedett alkalmazottak teljesítménye 12 százalékkal nagyobb, míg az elégedetleneké 10 százalékkal alacsonyabb az átlagosnál. Nem kevésbé fontos a céghez való ragaszkodás is. Míg a legkülönbözőbb előnyöket nyújtó cégeknél az alkalmazottak fluktuációja a 14 százalékot sem éri el, az ezeket elhanyagolóknál ez megközelíti az 50 százalékot” – tette hozzá Garaj.

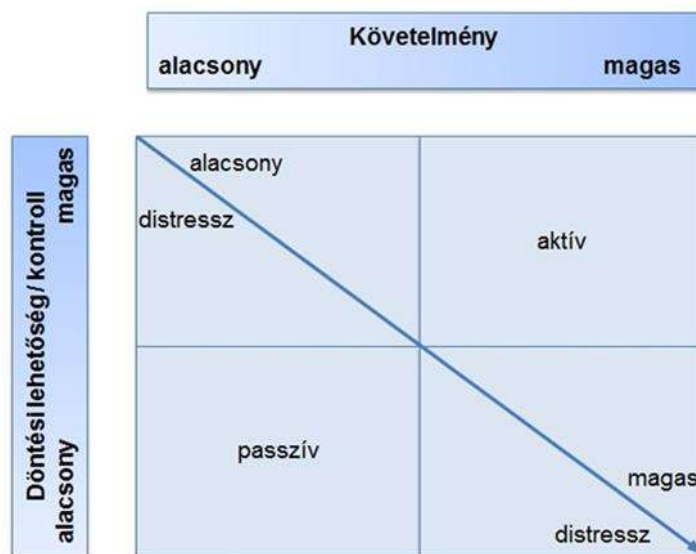
(Újszó online, 2017 augusztus 1)

¹ Mezei Adriana PhD hallgató Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, 945 01, Komárno e-mail: adrianamezeiova@centrum.sk

² Szeiner Zsuzsanna PhD hallgató Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, 945 01, Komárno e-mail: 6638@student.ujs.sk

³ Szobi Ádám PhD hallgató Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar Bratislavská cesta 3322, 945 01, Komárno e-mail:115521@student.ujs.sk

A rugalmas munkaidő alapkonceptiója egy amerikai szociológus, Robert Karasek [15] nevéhez fűződik, aki 1979-ben kidolgozta a JDC (Job Search Demand Control) modellt. A munkahelyi stresszt tanulmányozta, annak okait és megelőzésének lehetőségeit. Az eredményeit a következő, 1. ábra szemlélteti



1. ábra A követelmény- kontroll modell

Forrás: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0094_neurologia_hu/ch04s11.html

A vízszintes tengelyen a munkavállaló döntési szabadsága látható. Ez arra a szabadságra vonatkozik, amellyel a munkavállaló a saját munkáját irányíthatja és szervezheti. (a kompetencia és a döntéshozatal.) A függőleges tengely a dolgozó felé támasztott követelményeket, a rendelkezésre állást, határidők által kiváltott nyomást, a szükséges erőfeszítést és a nehézségeket foglalja magában. Mind a munkakövetelmények, mind a döntéshozói- menedzseri képességek lehetnek alacsonyak, vagy magasak. A követelmény- kontroll modell azt mutatja, hogy maga a követelmény mértéke önmagában nem vezet magas szintű, pszichológiai stresszhez.

A rugalmas munkaidő törvényi kerete Szlovákiában

A Munka Törvénykönyve szerint a rugalmas munkaidő a munkaidő megszervezésének módját jelenti, amelyben a munkavállaló meghatározza a munkáltató által meghatározott szabályokon belül a munkaidő kezdetét és végét, és ezáltal a munkaidő hosszát is ezeken a napokon. A rugalmas munkaidő alapvető munkaidőből és opcionális munkaidőből áll. Az alapvető munkaidő egy olyan időtartam, amely alatt a munkavállalónak a munkahelyen és a munkáltató rendelkezésére kell állnia. Az opcionális munkaidő olyan időtartam, amelyen belül a munkavállaló választhat a munkaidő megkezdésének és befejezésének.

Itt meg kell jegyeznünk, hogy kétféle stresszt különböztetünk meg [26]. Létezik egyfajta „jó-stressz” másnéven eustressz - mely támogathatja a kihívások legyőzését, és segítheti személyes fejlődésünket is [14]. Ebben az esetben viszont a káros distresszről (rossz - stresszről) beszélünk, ami abban az esetben alakulhat ki, amikor a munkavállaló döntési szabadsága és saját ötleteinek kiteljesedése korlátozva vannak. Ha a dolgozó maga is képes megszervezni munkáját, akkor gyakran jobban bírja a munkaterhelést és motiváltabbá válik. Karasek [15] azon a véleményen van, hogy az igényes munkakörben dolgozókat sok stressz éri, ha nem tudnak dönteni arról, hogy mikor végzik el a feladatukat. Ha kevés befolyása van a dolgozónak a saját munkájára, vagy egyáltalán nincs, a munkateher kerül előtérbe, amely stresszhez vezet.

Karasek [15] arra az eredményre jutott, hogy a legnagyobb produktivitást akkor éri el a dolgozó, ha az igényes feladatoknál eldöntheti, hogy hogyan és hogy mikor végzi el a munkáját. Ezt nevezte el "aktív munkának", ez a rugalmas munkaidő lényege is.

A rugalmas munkaidő előnyei - Project Life Management

Napjainkban azt emberek törekednek a család és a munka közötti optimális egyensúly elérésére. A Project Life Management egy új szemlélet, amely szerint az életünk egy projekthez hasonlít, és azt hangsúlyozza, hogy a projekthez hasonlóan megszervezhetjük, megtervezhetjük

A munka és a magánélet közötti egyensúly fontosságát alátámasztja az Európai Parlament, a Tanács és az Európai Bizottság 2017. november 17-én hivatalosan meghirdetett szociális jogok európai pillérje is. A pillér magában foglal egy olyan kezdeményezést, amely támogatja a szülők és a gondozók közötti munka és magánélet egyensúlyát. A kezdeményezés célja, hogy foglalkozzon a nők alulreprezentáltságával a munkaerőpiacon, és felvázolja a szülői, apasági és gondozási szabadságra vonatkozó új vagy továbbfejlesztett minimumszabályokat.

életünket. Ahogy már Seneca, a római filozófus is kifejtette: *nem az a baj hogy kevés az időnk, hanem az hogy elfecséreljük.* Az időből rendelkezésünkre álló tőke véges. Az időmenedzsment azt jelenti, hogy időnket és munkánkat mi osztjuk be magunknak. Ahhoz, hogy az életünk sikeres legyen, átgondolt élettervvel kell rendelkezni [25].

Az időbeosztás a családok számára lehetővé teszi, hogy megosztják egymás közt a gyermekgondozást a szülők munkaidejének csökkenése nélkül [8]. Számos kutatás jutott arra az eredményre, hogy az időbeosztás ellenőrzése csökkenti a dolgozók munka és családi konfliktusait. [1] és [17]. A rugalmas foglalkoztatási formák célja a munka minőségének javítása, a munka termelékenysége, miközben összhangba kerül a munkavállalók munka- és családi élete.

A rugalmas munkaidő elterjedése

Habár a munkavállalók nagyon fontosnak tartják a rugalmas munkaidő lehetőségét, Szlovákiában mégis kevesen dolgoznak ilyen formában. Ennek egyik oka lehet a munkaidő mértékével egyenlő bércsökkenés, és az, hogy nálunk még a 8 órás munkaidő van berögződve (a kommunizmus hatása).

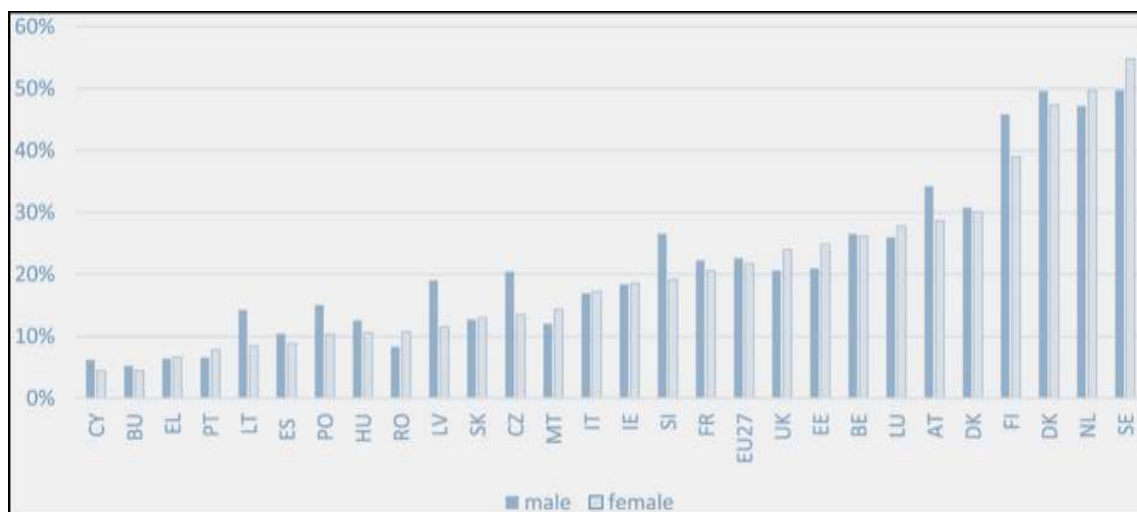
Több tanulmány foglalkozik a különböző flexibilitási stratégiákkal, melyeket a vállaltok alkalmaznak [3],[5]. Ezen kívül számos tanulmány megemlíti az európai flexicurity-t (rugalmasság és biztonság) melynek célja, hogy fokozza a munkaerő-piac rugalmas alkalmazkodási

képességét, mely ötvözi a foglalkoztatás nagyfokú biztonságát és a munkavállalókra vonatkozó jogokat és kötelezettségeket [18], [22].

Csak néhány tanulmány vizsgálja az egyes stratégiák kombinációját, azok is többnyire a munkáltatókra fókuszálva [24], [16].

Európán belül nagy eltérések vannak az intézményi kontextusokban és a foglalkoztatási rendszerekben [9] és [13], pontosabban, a családpolitikával kapcsolatban. [19] és [12]. A munkaidő-rendszerek is különböznek az egyes országokban, mert a férfiak és a nők is a különböző életszakaszok során más-más terjedelmű munkaidőt igényelnek [2]. A munkaadók orientáltsága [6] a munkaórák számának rugalmassága, valamint a nemek közötti egyenlőtlenség [11] is eltérő az egyes országokban. Különbségek vannak továbbá abban is, hogy a kollektív szerződések tartalmazzák-e a munkaidő, valamint a munka és a magánélet egyensúlyát szabályozó megállapodásokat [10].

A következő (2.ábra) a rugalmas munkaidő elterjedését mutatja az európai országokban. (2010-es adatok)



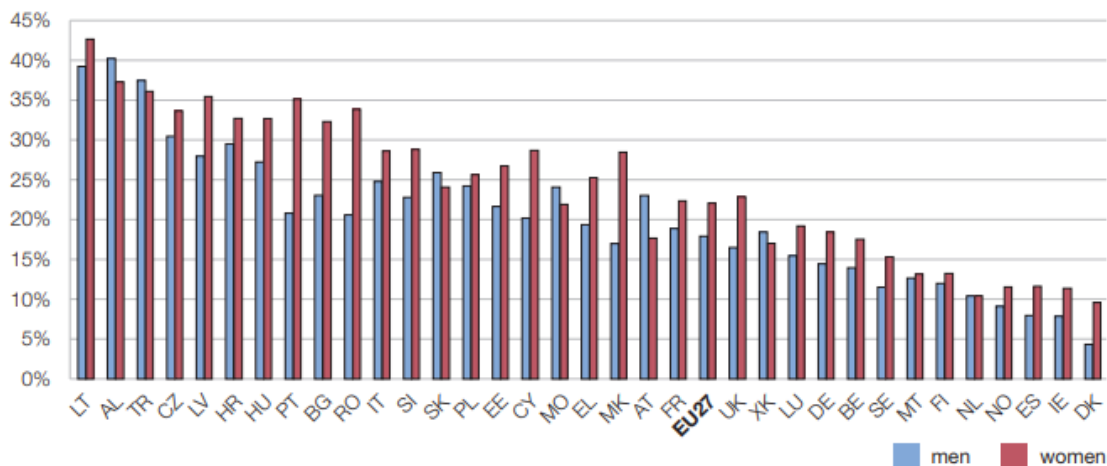
2. ábra A rugalmas munkaidőben dolgozók aránya nemek szerinti megoszlása (2010)

Forrás: Chung, H. (2018). 'Women's work penalty' in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 0959680117752829

A 2010-ben elvégzett kutatás, mely az Európai országokban a rugalmas munkaidőben dolgozók arányát kutatta, rámutatott arra, hogy legtöbbször az északi országokban preferálják ezt a munkalehetőséget. Ezekben az országokban csaknem minden második munkavállaló rugalmas munkaidő beosztásban dolgozik ami az EU (22%) átlaghoz viszonyítva, több mint annak kétszerese [6].

A visegrádi országok közül Csehország közelít legjobban az EU átlaghoz, itt minden ötödik férfi rugalmas munkaidőben dolgozik. Szlovákiában ez az arány csupán ennek a fele, megközelítőleg csak a munkavállalók 13 százaléka dolgozik rugalmas munkaidőben, ami a Magyarországra is vonatkozik. Ha a nemek szerinti részvételt vesszük figyelembe, az északi országokban több nő dolgozik rugalmas munkaidőben, mint férfi, míg a volt szocialista országokban ennek az ellenkezője igaz, itt a férfiak vannak többségben.

A következő ábra a nemek szerinti szellemi jólét milyenségét, azaz a mentális egészség veszélyeztetését mutatja az európai országokban [10]. Minél magasabb az arány, annál nagyobb a mértékű a veszély.



3.ábra A mentális egészség veszélyeztetésének mértéke (2012)

For-

rás: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef182en.pdf

A diagram azért érdekes, mert pont azokban az országokban, ahol magas a rugalmas munkaidőben dolgozók aránya, a legkisebb a mentális egészség veszélyeztetésének a mértéke. Ez is alátámaszthatja Karasek [15] elméletét, mely szerint a magas döntési szabadság kevesebb stresszt vált ki, és a dolgozók nyugodtabbak, kiegyensúlyozottabb lesznek, ezáltal egészségesebbek is. A rugalmas munkaidő tehát előnyös a munkavállaló, és a gazdaság szempontjából is.

Rugalmas juttatások

A rugalmas munkaidő szorosan kapcsolódik a rugalmas juttatások javadalomrendszerével is. Juttatásnak nevezünk minden olyan javadalmazási eszközt, amelyik nem bér-jellegű, és elosztása sem a teljesítményvelvet követi [27]. A juttatási rendszereket általában négy sajátos szempont alakítja:

- **Jogszabályi szempontok**, amelyek kötelezően előírhatják bizonyos juttatások megadását (pl. meghatározott alapszabadság mindenkinek jár; egy bizonyos hőmérséklet felett kötelező védőöltet biztosítani).
- **Szociális/jóléti szempontok**: a HRM-filozófiából, vagy a szervezet társadalmi-szociális felelősségérzetéből (CSR) is következően a szervezet – lehetőségei szerint – gondoskodni kíván a munkavállalóinak jólétéről, szociális biztonságáról, ellátásáról (pl. egészségpénztári befizetés, lakástámogatás).
- **Menedzsment szempontok**: az emberi erőforrással kapcsolatos olyan speciális funkciók érvényesítése, amelyeket a bérezés rendszerében nem, vagy nem megfelelő határfokkal

A szlovák jövedelemadó törvény értelmében minden megkeresett jövedelem, tekintet nélkül arra, hogy pénzben vagy természetbeni juttatás formájában kerül kifizetésre adó tárgyát képezi (§5 ods.2 Zákon o daní z príjmov). Azokat a jövedelmeket, amelyek felmentést élveznek az adófizetés alól, a munka törvénykönyvének §5,(5)és (7) bekezdése, valamint a §9 (1) (2) bekezdése pontosan megnevezi.

lehetne érvényesíteni (pl. a regenerálódás elősegítése, tanulmányok támogatása).

- Adózási szempontok: a juttatások bizonyos formáit az adórendszer az általános előírásoknál kedvezőbben bírálja el, ezért ezek a megoldások a szervezet és/vagy a munkavállalók számára adómegetakarítást, ennek megfelelő jövedelemtöbbletet biztosítanak (pl. étkezési utalvány)

A mzdovecnet.sk [21] felmérése szerint 2015-ben a legtipikusabb nem anyagi jellegű juttatások a következők voltak : személyautó szolgálati és magáncélokra, utazási hozzájárulás, alkalmazotti jutalék, díjak és nyeremények, ruházati hozzájárulás, az előírt biztosításokon túl fizetett biztosítás, kultúr-és sport utalvány, lakhatási hozzájárulás, életeseeményhez kötődő jutalmak (pl.jubileum, házasságkötés, nyugdíjazás), külföldi szolgálati útra kiutalt költőpénz, mobiltelefon, előírt mennyiségén felüli szabadnapok.

A minimálbér összege Szlovákiában.

2018-ban a havi díjas elszámolásban részesített munkavállalók minimális bére 480 EUR. Az óradíjban fizetett munkavállalók minimális bére 2,7590 EUR minden ledolgozott óra után.

A 2015-ben megjelent felmérés szerint, melyben 65.000 megkérdezett munkavállaló adatait gyűjtötték össze, a következő bérenkívüli juttatások a legnépszerűbbek Szlovákiában: céges rendezvények (26%), alkoholmentes italok (20%), képzés (20%), rugalmas munkaidő (18%), mobiltelefon magánhasználatra is (17%), munkavállalói árengedmények (13%), magánnyugdíjpénztári hozzájárulás 12%, notebook magánhasználatra is (12%). Az előírt 55% feletti étkezési hozzájárulást mindössze a megkérdezettek 6%-a jelölte meg. A megkérdezettek 32%-a semmilyen béren kívüli juttatásban nem részesül. [23]

Empirikus kutatás

A Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kara felmérésének eredményei

A Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kara a 2016- ban végzett felmérésében arra kereste a választ, hogy a bekövetkező adó- és pénzügyi változások a gazdasági és pénzügyi válságból való kilábalásra hogyan hatnak az utóbbi időszakban a vállalatok/intézmények juttatás menedzselésére és cafeteria rendszereire. Összesen 85 cég válaszait értékelte. A következőkben ismertetjük a felmérés néhány érdekes eredményét :

Juttatási rendszerek

A szervezetek szociális és kompenzációs politikájának fontos elemét képezik a juttatások. Ezeket a vállalatok különböző formában biztosíthatják a munkavállaló számára:

- a foglalkoztató által meghatározott juttatásokat nyújt,
- vagy, felkínálja az egyes elemek közti szabad választás lehetőségét (az ilyen típusú juttatási rendszer az ún.cafeteria).

A felmérésében részt vett cégek több mint a fele (52 %) számára idegen a munkáltató számára felkínált rugalmasan választható juttatási forma.

Garantált juttatások

Bizonyos juttatások nyújtására törvény kötelezi a foglalkoztatót. A Munka Törvénykönyv által előírt juttatások tehát minden egyes munkavállalót megilletnek. Ezek az ún. garantált juttatások, amelyeket a foglalkoztató köteles bebiztosítani. Ilyen juttatás például a meleg étkezés, amelyre minden munkavállaló legalább napi 4 ledolgozott óra esetén jogosult,

függetlenül attól, hogy a munkavégzés munkanapon, munkaszüneti- vagy ünnepnapon, nappal vagy éjszaka történik.

Előfordul ugyanakkor, hogy a foglalkoztató a kötelezően meghatározott juttatások mértékét meghaladva további béren kívüli juttatásban részesíti munkavállalóit, vagy azok megkülönböztetett csoportjait

A felmérésbe bevont szervezetek:

- legnagyobb része, 42%-a dolgozói minden munkacsoport tagjai számára személyre szabott juttatásokat kínál,
- a megkérdezettek 34%-a válaszolt úgy, hogy minden munkavállaló egyenlő mértékben részesül juttatásokban,
- míg a válaszadók 24%-a kizárólag a kiemelt csoportoknak (pl.: vezetők) biztosít a garantált elemeken felül juttatásokat.

Szlovákiában a béren kívüli juttatások jogi keretrendszerét a Munka Törvénykönyve a Személyi Jövedelemadó Törvény (Zákon č. 595/2003 z. Z.o dani z príjmov), a Törvény a Szociális Alapról (Zákon č. 152/1994 Z. z.o Sociálnom Fonde), a munkabiztonságról és egészség-védelemről szóló törvény (Zákon č. 330/1996 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci), az utazási hozzájárulásról szóló törvény (Opatrenie č. 148/2018 Z. z.) és a munkavállaló számára ideiglenes munkaképtelenség esetén fizetendő bérpótlékról szóló törvény (Zákon č. 285/ 2016 Z. z. o náhrade príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca) határozza meg.

Rugalmas juttatások

A felmérésben résztvevő szervezetek igen kis része válaszolt úgy, hogy a juttatások közti szabad választás lehetőségét is felkínálja dolgozóinak, ezek nagy része azonban az üzemi étkezdében való étkezés lehetőségét tekinti a rugalmas juttatás egy formájának. Valódi cafeteria rendszert a válaszadó szervezetek közül csak néhány tart fenn. A felmérés rámutatott arra, hogy a cafeteria rendszert működtető cégek átlagosan 4 elemet kínálnak dolgozóiknak.

A válaszadó szervezetek bizonyos dolgozói csoportoknak módja van az egyes juttatási elemek közti választásra. A cafeteria rendszert üzemeltető vállalatok többsége részben vagy egészben külföldi tulajdonú. A felmérés alapján a legnépszerűbb cafeteria kínálati elemek közé a saját étkezdében való étkeztetés és az ajándékutalványok biztosítása volt.

Cafetéria rendszerek kialakítása és működtetése

A cafeteria rendszer kialakításához a vállalatok 42%-a külső tanácsadói segítséget vett igénybe, míg 58% szervezeten belül oldotta meg.

*2018. május 1.-én lépett hatályba a szlovák munka törvénykönyv módosítása, mely bevezette a 13. fizetést és a 14. fizetést. Ahhoz, hogy ezek a juttatások mentesüljenek az adó- és járulék terhektől, több feltételnek is teljesülnie kell. A 13. fizetést (nyári juttatást) a 595/2003 számú törvény 5.§-a (7n) bekezdése míg a 14. fizetést (téli juttatást) a 595/2003 számú törvény 5.§-a (7o) bekezdése határozza meg. A nyári szabadság időszaka-
kára vonatkozó juttatás után 2021- től, míg a téli juttatás után 2019- től nem kell szociális juttatás fizetni.*

A cafetéria kialakításának legfőbb indokaként a munkavállalók motiválását, valamint az alkalmazottak megtartását jelölték a válaszadók. A beérkezett válaszok alapján a foglalkoztatók az alábbi tényezőket tartják a rugalmas juttatási rendszer bevezetésének legkevésbé fontos indokainak: Cafeteria kiszámítható, jól tervezhető kiadást jelent, illetve az hogy a Cafeteria rendszer segítségével jelentős adómegtakarítást érhet el a bérekhez viszonyítva.

Nemzetközi kitekintés

A következőkben összehasonlítás, kontrol céljából bemutatjuk a Cranet nemzetközi adatbázis adatait a szlovákiai kutatásaival kapcsolatban. Az egyes adatokat nagyobb minta – egész világ, közép-kelet európai országok és Szlovákia – alapján elemezzük.

A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) alapítását 1988-ban határozták el az ILO kezdeményezésére Cranfieldben (UK) [20]. Napjainkra a 41 ország kutatóit tömöríti a világ legnagyobb non-profit HR kutató hálózata.

- A magánszektor szervezetei közül az összes válaszadónak és a régiós válaszadónak is 44%-a használ rugalmas juttatásokat, Szlovákiában ez az arány valamivel alacsonyabb, 40%. Ugyanakkor a közszférában lényeges eltérés van a rugalmas juttatások alkalmazó szervezetek arányában, míg ez globálisan 28%, a régióban 23%, addig Szlovákiában 44%.
- Szervezeti méret szempontjából nem tapasztalható lényeges különbség a rugalmas juttatások alkalmazásában. Globálisan az 5000 fő feletti szervezetek alkalmazzák legnagyobb arányban (46%), de a többiek sincsenek ettől lényegesen lemaradva (37-40%). Közép-Kelet-Európában nagyon hasonlóak az arányok, míg Szlovákiában összességében a szervezetek valamivel nagyobb arányban alkalmazzák ezeket (44%), és a legnagyobb arányt az 1000-5000 főt foglalkoztató cégek képviselik, 52%-a alkalmaz rugalmas juttatásokat, míg a teljes mintában és a régióban is csak 40%-uk.

KÖVETKEZTETÉSEK

A munkáltatók egyre nehezebben találnak megfelelő szakembereket, ezért az anyagi juttatásokon kívül más előnyöket is felkínálnak. Ezek közé tartozik a rugalmas munkaidő valamint a rugalmas juttatások (cafeteria) lehetősége is. A Grafon Slovakia (Újszó online, 2017) felmérése szerint is a legtöbb munkavállaló a béren kívül, a rugalmas munkaidőt részesíti előnyben. A rugalmas munkaidőben dolgozók elégedettebbek, így közel 12 százalékkal nő a produktivitásuk és 50 százalékról 13 százalékra csökken a fluktuáció. A rugalmas munkaidő alapkonceptiója [15] fűződik, aki a munkahelyi stressz kialakulását és okait vizsgálta. Hozzá kapcsolódik a követelmény-kontroll modell is, amely a követelményeket és a döntési szabadságot vizsgálta. A dolgozók a legproduktívabbak az "aktív munka" során, amikor az igényes feladatoknál eldönthetik, mikor végzik el. Napjainkban az emberek törekednek a család és a munka közötti optimális egyensúly elérésére. A Project Life Management egy új szemlélet, amely azt hangsúlyozza, hogy a projekthez hasonlóan megszervezhetjük, megtervezhetjük életünket. Az értékes időnként csakis tudatos életvezetéssel, folyamatos és következetes időmenedzsmenttel használhatjuk ki. A rugalmas munkaidő segít e célok elérésében. Számos kutatás bizonyította, hogy az időbeosztás csökkenti a dolgozók munka és családi konfliktusait [1], [17], [12]. Annak ellenére, hogy a legtöbb munkavállaló a béren kívül a rugalmas munkaidőt értékeltél legvonzóbb ajánlatnak, 2010-ben Szlovákiában csupán 13 százaléka dolgozott ebben a munkarendben. Az északi országokhoz képest, ahol minden második munkavállalónak van rugalmas munkája, még az EU 20 százalékos átlaga is nagyon alacsony. A rugalmas munkaidő

mellett érvel az a tény is, hogy azokban az országokban, ahol magas a munkarendben dolgozók aránya, a legkisebb a mentális egészség veszélyeztetésének a mértéke.

A rugalmas juttatások folyósítása Szlovákiában legfőképp a közszférában van elterjedve (44%) de a magánszektor szervezeteiben is hasonló mértékben (40%). A Selye János egyetem Gazdaságtudományi Karának felméréséből kiderül, hogy a vizsgált cégek közül (n=85) valódi cafeteria rendszert csak néhány szervezet tart fenn és a legnépszerűbb cafeteria kínálati elemek közé a saját étkezdében való étkeztetés és az ajándékutalványok biztosítása volt. A cafeteria kialakításának legfőbb indokaként a munkavállalók motiválását, valamint az alkalmazottak megtartását jelölték a válaszadók. A cafeteria legnagyobb előnye az hogy jól kiszámítható, jól tervezhető kiadást jelent, és a rendszer segítségével a munkáltatók jelentős adómegettarítást érhetnek el a bérekhez viszonyítva.

A rugalmas munkaidő és a rugalmas juttatások a Project Life Management-nek fontos elemei, melyek segítik elérni az optimális egyensúlyt a munka és a család között, növelik a produktivitást, csökkentik a konfliktusokat és hozzájárulnak a mentális egészség megőrzéséhez is.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- [2] Anxo, D., Fagan, C., Cebrian, I., & Moreno, G. (2006). Patterns of labour market integration in Europe—a life course perspective on time policies. *Socio-Economic Review*, 5(2), 233-260.
- [3] Atkinson J. and Meager N.(1986): *Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*. Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, London.
- [4] Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- [5] Cappelli, P., & Neumark, D. (2004). External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core- periphery hypotheses. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 148-182.
- [6] Chung, H. (2018). ‘Women’s work penalty’ in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 0959680117752829.
- [7] Chung, H., & Tijdens, K. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1418-1434.
- [8] Craig, L., & Powell, A. (2012). Dual-earner parents’ work-family time: the effects of atypical work patterns and non-parental childcare. *Journal of Population Research*, 29(3), 229-247.
- [9] Esping-Andersen, G. (2013). *The three worlds of welfare capitalism*. John Wiley & Sons.
- [10] Eurofound (2017) *Work–Life Balance and Flexible Working Arrangements in the European Union*. Dublin: Eurofound.
- [11] Figart DM, Mutari E (2000) Work time regimes in Europe: Can flexibility and gender equity coexist? *Journal of Economic Issues* 34(4): 847–871.
- [12] Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 27-54.

- [13] Hall, P. A. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. D. W. Soskice (Ed.). Oxford: Oxford University Press. 560 p. ISBN 978-0199247752
- [14] Jabaudon, M., Godet, T., Futier, E., Bazin, J. É., Sapin, V., Roszyk, L., ... & AZUREA group. (2017). Rationale, study design and analysis plan of the lung imaging morphology for ventilator settings in acute respiratory distress syndrome study (LIVE study): Study protocol for a randomised controlled trial. *Anaesthesia Critical Care & Pain Medicine*, 36(5), 301-306.
- [15] Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- [16] Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- [17] Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., ... & Mierzwa, F. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.
- [18] Keune, M., & Jepsen, M. (2007). Not balanced and hardly new: the European Commission's quest for flexicurity.
- [19] Korpi, W., Ferrarini, T., & Englund, S. (2013). Women's opportunities under different family policy constellations: Gender, class, and inequality tradeoffs in western countries re-examined. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 20(1), 1-40.
- [20] Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2014). Introduction: international comparative studies in HRM and performance—the Cranet data. In *International Human Resource Management* (pp. 11-19). Routledge.
- [21] Mzdové centrum Benefity pre zamestnancov Pšenková (2015. 09.25.) [Letöltve 2018 07. 28.] <<http://www.mzdovecentrum.sk/odborny-clanok/benefity-pre-zamestnancov.htm>>
- [22] Philips, K., & Eamets, R. (2007). Approaches to flexicurity: EU models. *Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- [23] Platy.sk Takmer každý štvrtý zamestnanec dostane koncortočné odmeny (2015. 10.15) .) [Letöltve 2018. 07. 25.] <<https://www.platy.sk/analyzy/takmer-kazdy-stvrty-zamestnanec-dostane-koncortocne-odmeny/50209>>
- [24] Richbell, S., Brookes, M., Brewster, C., & Wood, G. (2011). Non-standard working time: an international and comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 945-962.
- [25] Seiwert, L. (2014). *Das 1x1 des Zeitmanagement*. Gräfe und Unzer. 98 p. ISBN 978-963-09-8733-2
- [26] Selye, H. (2013). *Stress in health and disease*. Butterworth-Heinemann.
- [27] Shields, J., & North-Samardzic, A. (2015). 10 Employee benefits. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*, 218.
- [28] Tirigen, I. Stressz és megküzdés [Letöltve 2018. 07.28.] <https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0094_neurologia_hu/ch04s11.html>
- [29] Ujszo online Szlovákiai cégek harca az új alkalmazottakért (2017.08.01.) [Letöltve 2018. 07. 20.] <<https://archivum.ujszo.com/online/gazdasag/2017/08/01/szlovakiai-cegek-harca-az-uj-alkalmazottakert>>

PROJEKTALAPÚ ÉRTÉKMENEDZSMENT A HELYI ÖNKORMÁNYZATOKNÁL

Zsuzsanna SZEINER¹

ABSTRACT

Value methodology has typically developed in the field of industry, but since then, it has gradually spread to all other business sectors as well in the public sector. For public sector organizations, efficiency is just as important and even more important, as for private enterprises. Local governments that struggling with constant budget shortages and funding problems, project like mindset could be a plausible solution. One of the most valuable tools for this is called Value Engineering. In our case study we present how Value Engineering serves as an effective and useful methodology to support local government's problem solving and task solution.

KEYWORDS

Value Engineering, local government, public sector, efficiency

BEVEZETÉS

Az értékelemzés (Value Engineering) egy olyan szemlélet, és döntés-előkészítő eljárás, amely együtt, egymáshoz való viszonyában vizsgálja a felhasználó számára nyújtott hasznosságot, a teljesítményt, valamint az erőforrás felhasználást. Annak a természetes gondolkodásmódnak, döntési mechanizmusnak a tudatos alkalmazása, mely szerint minden döntésünknel egy időpillanatban mérlegeljük az elérhető előnyt (minőséget) és az érte hozott áldozatot (költséget). A módszer maga, egy szabványosított eljárás, amelyet egy interdiszciplináris szakértő team végez, részletesen meghatározott lépéssorozatot követve a szemlélet számtalan esetre alkalmazható. Minden olyan probléma, vagy komplex feladat lehető legoptimálisabb megoldása dolgozható ki általa, amely valamilyen igényt elégít ki, és költsége van. [5]

Megoldásra váró komplex feladatok nem csupán a versenyszférában tevékenykedő cégek életében fordulnak elő. Ha nyitott szemmel járunk, gyakorta találkozhatunk a saját lakóhelyünkön is olyan problémákkal, amelyek a helyi lakosság mindennapi életét nehezítik. Megoldásuk az önkormányzatok kompetenciájába tartozik, azonban ezek nem minden esetben képesek az ilyen összetett problémák feldolgozására és megoldására. Értékelemzéssel olyan javaslatok szülehetnek, amelyek hatékonyan képesek kezelni a helyi közösségek problémáit. A továbbiakban egy olyan eset kerül bemutatásra, amely sok önkormányzat számára okoz megoldásra váró problémát. A rendszerváltás előtt a szóban forgó probléma ismeretlen volt a KKE (Közép-Kelet Európa) régió országaiban, a helyi önkormányzatoknak szükséges kreatívan közelíteni a kérdés felé. Mivel újszerű problémával állnak szemben, megoldása is innovatív gondolkodásmódot igényel.

¹ Szeiner Zsuzsanna PhD hallgató Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, 945 01, Komárno e-mail: 6638@student.ujs.sk

A kiinduló probléma

Gúta, megközelítőleg 11.000 lelket számláló Szlovákia déli részén elterülő kisváros két nagy parkkal (a két önkormányzati alapiskola között elterülő Szent Rozália park 27919 m², valamint a római katolikus templom parkja); és néhány játszótérrel rendelkezik.

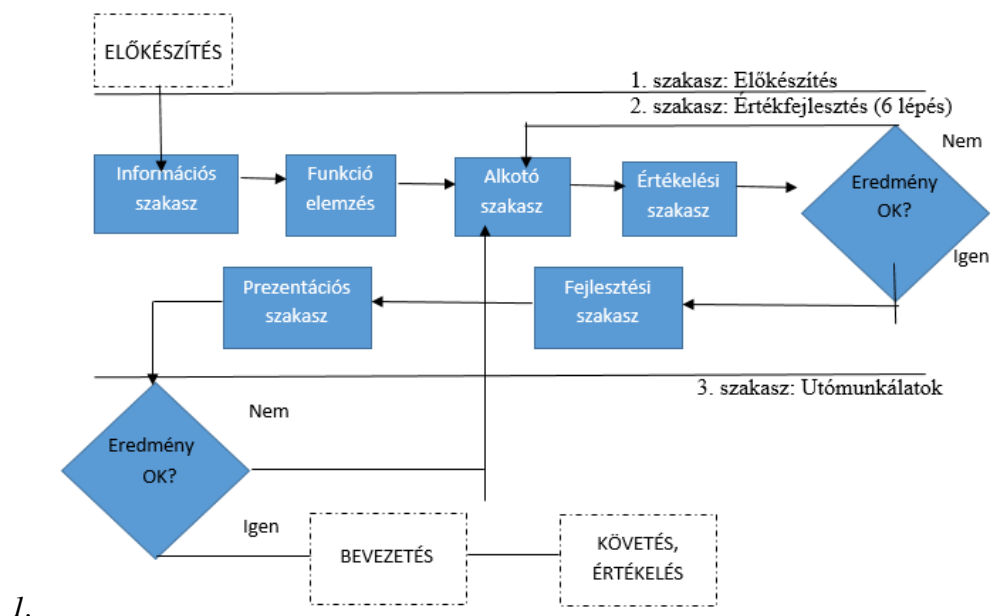
A városközpontban fekvő Szent Rozália park kitűnő lehetőséget nyújthat és éveken át nyújtott is a társasházakban lakó családok, napközis csoportok, randevúzó tinédzserek, sétálgató nyugdíjasok, városba látogatók, stb. számára. Az utóbbi években egyre több hajléktalan vert tanyát a park egyik részében. Ezek a személyek állandó „lakói” lettek a parknak, sőt a központban fekvő (park melletti) játszótérnek is. Ezzel egy időben a parkot rendeltetésszerűen használók eltűntek, a Szent Rozália park elnéptelenedett, szemetes. A központban található játszótér tisztasága sincs biztosítva, gyakori a szemetelés, ott alvás.

A hajléktalanok pontos száma nem ismert, megközelítőleg 10 személyről van szó. Ezek a személyek ellehetetlenítik a parkok rendeltetésszerű (családok, gyermekek, idősek általi) használatát, amennyiben szociális-, társas-, alvási-, evési- és egyéb szükségleteik elvégzésére használják az említett közterületeket. A park külalakja, tisztasága nem megfelelő. A közegészségügyi szempontból elvárható feltételek nincsenek biztosítva. A lakosok fertőzésveszélytől is tartanak. Előfordul közszeméremérsértés (az alapiskolák közvetlen szomszédságában!)

A projekt háttere

A város parkjainak rendben és tisztán tartása a helyi önkormányzat feladata. A parkok és egyéb közterületek rendben tartását a gyakorlatban a városvezetés hatáskörébe tartozó cég, a Guta servis valósítja meg. A rendről és közbiztonságról a városi rendőrség, valamint az állami rendőrség gondoskodik. A közterületeken való életvitelszerű tartózkodást sem törvény, sem önkormányzati rendelet nem szabályozza, illetve nem tiltja. A városvezetés nem képes kezelni a helyzetet, a probléma pedig évről-évre nő. A lakosok elégedetlenek, felháborodottak. A polgármester egy nyilvános lakossági fórum alkalmával kijelentette, hogy várja a javaslatokat a fennálló helyzet megoldására, ő maga ugyanis tanácstalan. Ezt követően egy helyi civil szervezet, megbízást adott az értékelemzőnek, hogy a fennálló problémát az érték módszertan segítségével elemezze.

Az értékelemző munka folyamata



1.

1. ábra: Az értékvizsgálat folyamatdiagramja
 Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az értékelemző munka hitelességét az EN 12973 számú szabvány, valamint a SAVE International USA székhelyű világszervezet által kiadott minősítéssel rendelkező szakértő garantálja. A munka menete összesen hét szakaszra bontható. Az alábbi ábra az értékelemző munka szakaszait szemlélteti.

Az értékelemző team

Az értékelemzés megkezdése előtt a projekt előkészítő szakaszában kerül sor, a szakértő team összeállítására, a team tagok felkérésére. A team tagok kiválasztásánál szempont, hogy a probléma kellő elemzéséhez biztosítva legyenek az ügyben releváns szakterületek jó ismerői. A Szent Rozália park problémájának megoldásához a team összetételében valamennyi kiemelten fontos munkaterület szakemberei helyet kaptak, így a szociálisan leszakadó csoportok problémáinak ismerője: szociális terepmunkás, a projekt alapját képező problémával napi kapcsolatban levő városi rendőr, a városvezetés képviselőjében egy önkormányzati képviselő, valamint a lakosság képviselőjében a közösségi ügyek elhivatott aktivistája, a megbízó civil szervezet elnökségi tagja. Az értékelemző team négy tagból állt.

Projekt kiválasztása

A team összeállítása után, tovább halad a projekt előkészítő szakasza. A következőkben a team tagok pontosan meghatározzák az értékelemzési projekt témáját, és az elérni kívánt célokat, valamint kijelölik a témahatárokat. A témahatárok meghatározása a megoldani kívánt problémakör kezdő- és végpontjának meghatározását jelenti. A team-tagok egyöntetű véleménye alapján a probléma megoldásához szükséges a parkban "lakók" elhelyezésének ügyével is foglalkozni. E nélkül nem lehet hosszú távon is hatékony megoldásra számítani.

Témahatár eleje: A parkok, játszóterek rendben- és tisztántartása, valamint illetéktelen parkhasználat felszámolása

Témahatár vége: A városban található hajléktalanok napközi elhelyezése

Az értékelemzés célja

Fő célként az értékelemző team a parkhangulat visszaállítását jelölte meg. A munka hosszú távú célkitűzése olyan állapot elérése és fenntartása, amelyben a város parkjait, családok, gyermekek, idősek séta, szabadidő eltöltésére használják. Ehhez tiszta, szeméttmentes, rendezett, park és környezetének fenntartása. Karbantartott, tiszta játszóterek fenntartása. Olyan megoldás kidolgozása, mely az érintettek igényeit figyelembe véve biztosítja, a város parkjainak, játszótereinek rendeltetésszerű használatát, parkok vonzóvá tételét, illetéktelen parkhasználat felszámolását, parkok játszóterek tisztán tartását.

A probléma érintettjei – igényeltők

Az értékelemzési munka mindig az érintettek igényeiből indul ki. Első lépésben az értékelemző team megnevezi a probléma érintettjeit. A probléma érintettjének tekinthető minden olyan személy vagy csoport, amelynek szoros érdeke fűződik a projekt eredményéhez. Esetünkben a probléma érintettjei a következők:

Szent Rozália park mellett lakók

Kisgyermekes családok

Tinédzserek

Nyugdíjasok

Városvezetés

Rendőrök/Városi rendőrség

Városba látogatók (Turisták)

Hajléktalanok

Hajléktalanok hozzátartozói

Az igényelemzés célja: feltárni mindazon elvárásokat, óhajokat, kívánságokat, vagy akár követelményeket, melyeket a felhasználók, a fogyasztók, a vevők, az állampolgárok, stb. támasztanak a projekttel kapcsolatban, annak teljes élettartama alatt [4]. Először is meg kell határoznunk mindenkit, ill. minden csoportot, mely a teljes élettartam alatt találkozik a projekttel. Őket a projekt igényeltőinek, vagy érintettjeinek nevezzük. Ezekből gyártmányfejlesztés projektek esetén 8-10, de komplexebb feladatok, folyamatok esetén 10-20, jogszabályok esetén akár 30 féle csoport tárható fel. Második lépésként minden egyes igényeltő csoportnak fel kell tárnunk valamennyi igényét. Az igénylista általában 70-150 igényt tartalmaz [7]. Az igényfeltárás általában kétféle módon végezhető el: a. A teamtagok valamilyen alkotó módszert, pl. brainstorming vagy az NCM1 technikát alkalmazva összegyűjtik az általuk ismert igényeltő csoportokat és igényeket. b. A team úgynevezett „Fogyasztói kérdőívet” állít össze, próbafelmérést végez, majd a módosított változatot több száz, esetenként több ezer fogyasztóhoz eljuttatja [1]

Funkció analízis

Az értékelemzési munka legfontosabb mozzanata a funkcióelemzés. Funkciók alatt – az értékelemzés szemléletében – a termék/szolgáltatás rendeltetésszerű feladatát, működését, teljesítőképességét értjük, tehát azt, amire a terméket tervezték. Ha valaminek a fontosságát nem lehet eléggé kihangsúlyozni e szakmában, az a funkcióelemzés [1]. Ez áll végig a gondolkodás középpontjában, ezen keresztül képezzük le a projektet, így értjük meg működésének lényegét, erre fogunk gyengepontokat, majd új megoldásokat keresni, tehát ez lesz minden változás alapja. A funkciók azonosítása az értékelemzés folyamatának legfontosabb lépése,

melynek végrehajtása során megkeressük és megértjük a termék/szolgáltatás működésének lényegét, elválasztjuk a fontos dolgokat a kevésbé fontosaktól. A funkció – a célkitűzésen kívül – központi orientációs pont és az összehasonlítási mértékek legfontosabb bázisa. Általuk egy világos feladat-ellátási sorrendet határozunk meg. Nem a termék, hanem a tőle (a vevő és a gyártó részére) várt teljesítmény áll az középpontban. Így lesz a funkció tulajdonképpen az eladás/szolgáltatás tárgya. Egy funkciót úgy lehet meghatározni, hogy minden egyes igényre feltesszük azt a kérdést, hogy „Mit csinál a projekt az igény teljesítése érdekében?” Röviden: „Mit csinál?” És ha e kérdésre minden feltárt igény esetében választ adunk, nagy valószínűséggel meghatároztuk a projekt funkcióit [3].

Igény-funkció kapcsolati mátrix

Az érintettek igényeinek felsorolása után ezen igényekből elvárt funkciókat képezünk. Az értékmódszertan szerint egy mérhető főnév és egy aktív ige felhasználásával átfogalmazzuk a felsorolt igényeket. A következő 1. számú táblázat az igény és a funkció kapcsolatát vizualizálja.

1. táblázat: Igény – Funkció kapcsolati mátrix

IGÉNY	FUNKCIÓ
Szent Rozália park mellett lakók	
Közbiztonság	Közbiztonságot támogat
Tiszta környezet	Tiszta környezetet biztosít
Nyugodt környezet	Nyugodt környezetet biztosít
A park környékén ne legyen kutyagumi	Kutyaürülék-elhagyást kizár
A parkban ne legyen kutyagumi	
Térjen vissza a „park-hangulat“	„Parkhangulatot” előidéző
Kisgyermekes családok	
Tiszta parkok legyenek	Tisztaságot biztosít
Ne legyen eldobált szemét a parkban	Szemetelést megszüntet
Tiszta padok legyenek a parkban	Padokat tisztántart
Ne legyenek csövesek a parkban	Illetéktelen parkhasználókat kizár Illetéktelen parkhasználatot definiál
Játszóterek legyenek rendben tartva	Játszóteret rendben tart
Hinták, mászóak legyenek karbantartva	Hintákat karbantart
Ne legyenek megrongálódott hinták	Hintaállapotot felügyel
Esztétikus legyen a környezet	Külsőre vigyáz
Ne legyenek fertőzésveszélyesek a padok	Fertőzésveszélyt kizár
Megrongált padok legyenek rendbetéve	Padokat rendben tart
Ne legyenek teli szemétkukák	Kukaürítést rendszeresít
Közszeméremértés ne forduljon elő	Közszeméremértést kizár
Tinédzserek	
Intimitást nyújtson a park	Intimitást nyújt
Park félreeső padjait lehessen használni	Találkozóhelyet biztosít
Nyugdíjasok	
Rendezett legyen a park	Rendet biztosít
Tiszta legyen a park	Parktisztaságot fenntart
Biztonságos legyen a park	Biztonságot nyújt
Városvezetés	

A SJE X. Nemzetközi Tudományos Konferenciája
X. Medzinárodná vedecká konferencia UJS
 Komárom, 2018. szeptember 11–12. – Komárno, 11.-12. september 2018

A lakók is tegyenek a környezetük rendben tartásáért	Lakosokat bevon Lakossági részvételt támogat
A lakók legyenek egymással szemben is következetesek	Társadalmi kontrollt ösztönöz Következetességet támogat
Városba látogatók /Turisták	
Információs tábla legyen	Információt nyújt
Tájékozódás ne legyen körülményes	Tájékozódást könnyűvé tesz
Rendben tartott padok	Padokat rendben tart
Rendben tartott kápolna	Kápolnát rendben tart
Rendőrök/Városi rendőrség	
Lakosság működjön együtt a rendőrökkel	Együttműködést ösztönöz
Lakosság támogassa a rendőröket a park rendjének fenntartásában	Rendőröket támogat
A lakosok telefonon jelentsék, ha rendbontást észlelnek	Lakossági bejelentést ösztönöz
A tv-ben a rendőrségi felhívások figyelemfelkeltőek legyenek	Figyelemfelkeltést biztosít
Rendszerek legyenek a figyelemfelkeltő felhívások	Figyelemfelkeltést rendszeresít
A helyi média legyen a rendőrség partnere	Médiatámogatást biztosít
A lakosság kapjon bátorítást a bejelentésre	Bejelentéstevést támogat
A lakosság tájékoztatva legyen a bejelentés módjáról (telefonon, városiak-magyarul is, államiak-csak szlovákul)	Lakos-tájékoztatást biztosít
Legyenek információs táblák kitéve a parkban ábrákkal	Információs táblát létrehoz Ábrákkal tájékoztat
Önkormányzati épületek hatékonyan legyenek védve	Önkormányzati épületet véd
Felnőtt csak gyermek kísérőjeként mehessen be a játszótérre	Játszótér látogatói kört korlátoz
Csővesek	
Emberekhez közel lehessenek	Hajléktalan elhelyezést városban biztosít
Boltokhoz közel lehessenek	
Bódító szereket be tudják szerezni	Alkoholbeszerzést lehetővé tesz
Legyen hely, ahol lefekhetnek	Hajléktalan-fekvőhelyet biztosít
Legyen olyan hely, ahol egész nap lehetnek	Nappali hajléktalanhelyet biztosít
Társaságban lehessenek	
Embernek érezhessék magukat	
Élet vegye őket körül	
Ne érezzék, hogy hajléktalanok	Hajléktalan-életérzést kizár
Ne lássa őket hajléktalannak a közösség	Hajléktalanság látszatát megakadályoz
Csővesek hozzátartozói	
Legyen a csövesekkel foglalkozva	Elhagyatottságot csökkent
Segítséget kapjanak emberibb élethez	Életkörülményt javít

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Funkcióteljesítés részletes bírálata

Miután megismerkedtünk a projekt összes érintettje által elvárt funkciókkal, az értékelemző team megvizsgálja, hogy a tényállapotban (kiinduló állapot) milyen mértékben teljesülnek a kitűzött célok szempontjából relevánsnak tekinthető elvárt funkciók. Projektünk esetében az alább felsorolt kritikus pontokban a legcsekélyebb mértékben sem teljesülnek az igényeltők által elvárt funkciók.

F111 Intimszférát biztosít - 0%

A park-látogatók száma rendkívül alacsony. A jellegzetes célcsoportok (tinédzser baráti társaságok, fiatal szerelmes párok) teljes mértékben eltűntek a parkból. A park környékén lakó kisgyermekes családok látogatják a park Corvin Alapiskola felőli részét.

A parkot életvitelszerűen (állandó ott tartózkodásra) használók elfoglalják a park egy részét, beleértve a park központi részén fekvő szökőkút környékét és a városközpont felőli bejáratot. A park ezért nem nyújt nyugodt környezetet, a fiatalabb korosztály nem találja meg a parkban a kellő intimitást. A park nem képes ellátni a találkozási pont szerepét.

F221 Lakosokat bevon - 0%

F2211 Lakossági részvételt támogat - 0%

A város lakossága nem érzi magáénak a parkot, inkább elkerülik, ha nem felel meg a követelményeiknek. A lakosság semmilyen formában nincsen ösztönözve arra, hogy maga is vállaljon felelősséget a park rendjéért.

F23 Rendőröket támogat - 10%

A rendőrség megfelelő rendeletek hiányában tehetetlen a parkban letelepedő közösséggel szemben. Történt már az ügyben előrelépés, az önkormányzat határozatot hozott, amelyben megtiltja az alkoholfogyasztást a parkban. Ez az intézkedés önmagában nem bizonyult hatásosnak. A lakosság részéről sem érezhető támogatás a városi rendőrség felé a parkok és játszóterek rendjét illetően.

F2311 Lakossági bejelentést ösztönöz - 0%

A lakosoknak semmilyen formában nincs felhívva a figyelmük arra, hogy a rend az ő felelősségük is. Nincs egyértelművé téve számukra, hogy aki rendbontást észlel bejelentést kell tennie. Nincs felhívva a figyelmük a bejelentéstevés módjára, a hívható telefonszámokra.

F311 Információs táblát létrehoz - 0%

A parkban nincs információs tábla kihelyezve, hogy mit nem szabad a parkban. Nincs egyértelművé téve, hogy mit takar a rendeltetészerű parkhasználat, illetve hogy vannak e tiltott tevékenységek.

F41 Illetéktelen parkhasználókat kizár - 0%

F411 Illetéktelen parkhasználatot definiál - 0%

Nincs egyértelműen meghatározva, hogy mit szabad a parkban és mit nem. A park közterület, bárki bármire használhatja, kötelessége pedig a parkban tartózkodással kapcsolatban nincs. A szemetelés, kutyaürülék elhagyás, a parkban való életvitelszerű tartózkodás a parkban nincs tiltva.

F42 Parktisztaságot fenntart - 50%

F421 Szemetelést megszüntet - 0%

A parkok, játszóterek rendben tartása a város részéről megfelelő mértékben teljesítve van. Az önkormányzat által megbízott Gúta Servis a rá bízott feladatot teljes mértékben ellátja, ami annyit tesz, hogy a kukák rendszeresen ellenőrizve és megfelelő időközönként ürítve vannak. Nincs a parkokban, sem a játszótereken, sem a köztereken teli, nem kiürített kuka. Az eldobált szemetet a cég alkalmazottai összeszedik. A padok állapotát megfelelő rendszerességgel felügyelik, karbantartják, javítják és tisztítják. A parkban kellő mennyiségű kuka, valamint kife-

jezeten a kutyaurülék eldobására használható kuka van kihelyezve. A Szent Rozália park és a mellette lévő játszótér tisztasága ennek ellenére nem kielégítő, aminek oka a szemetelők, a parkot életvitelszerűen használók, valamint a következetlen kutyatartók.

F43 Közegészségügyi követelményeket teljesít 0%

Az egész nap a parkban tartózkodók a parkban a sírkövek közötti folyosókat és a sírkövekhez közeli széles törzsű fa tövét használják toalettnak. Az alapvető közegészségügyi feltételek így nincsenek biztosítva.

F62 Kutyagumi elhagyást szankcionál - 0%

A kutyaurülék elhagyás nincs tiltva. A római katolikus plébániatemplom melletti parkban minden bokor mellett kutyaurülék van hagyva.

F12 Minőségi időtöltést támogat - 0%

A Szent Rozália parkban mindössze egy szobor van, a szökőkút központi részén. A park kápolna körüli része szakrális jellegű műemlékekben igen gazdag, ám kihasználatlan. A park jellegének megfelelő rendezvények, valamint a tér jobb kihasználását és a park vonzóbbá tételét támogató tér elemek teljes mértékben hiányoznak a parkból. A park Corvin Mátyás Alapiskola felőli része szintén kihasználatlan. A plébániatemplom körüli parkban korábban játszótérnek helyet adó részen jelenleg csak az elkorhadt hinták maradványai találhatóak.

F15 Térhasználatot segítő architektúrákkal felszerel - 0%

A park viszonylag nagy területe kihasználatlan. Hiányoznak a látogató-csalogató tér elemek.

F64 Játszóteret rendben tart - 50%

Az önkormányzati hatáskörbe tartozó játszótérek rendben és tisztán vannak tartva. Egy problémás játszótér van, a városközpontban a piactér melletti játszótér, annak ellenére szemetes, hogy takarítva van. A szemetelés jelentős. A játszótér padját esetenként alvóhelynek használják.

F241 Játszóter látogatói kört korlátoz - 0%

Nincs definiálva a megfelelő játszótér használat, valamint a játszótér látogatói kör sincs szabályozva. A játszótéren, mint közterületen bárki bármit csinálhat.

F32 Médiatámogatást biztosít - 0%

A városi rendőrség és a városi televízió között nincs szoros együttműködés. A rendőrség felhívásainak, a lakosság és a rendőrség közti információ-megosztásnak nincs megfelelő csatornája. A városi rendőrség és a városi televízió együttműködésében rejlő lehetőségek teljesen kihasználatlanok.

F01 Életkörülményt javít - 0%

A rászorulókról való alapvető szociális gondoskodás nincs bebiztosítva. Állami és uniós támogatások teljesen kihasználatlanok.

F011 Elhagyatottság-érzetet csökkent - 0%

A parkban életvitelszerűen tartózkodók nem teljes egészében hajléktalanok, társasági igényeik kielégítése céljából gyűlnek össze a parkban, ami a városközpontban van, étellel körülvéve.

F021 Tartózkodási helyet biztosít - 0%

A városban nincs a leggyengébb társadalmi réteg számára kialakított nappali tartózkodási hely, amely el van látva szociális és higiéniai szükségletei ellátásához szükséges helyiségekkel.

Funkció- és értékelemzés

Az értékelemzés módszerének fundamentális összetevője a funkcióban gondolkodás. Alapvetően ez teszi unikálissá a lean-menedzsment módszerek között. Alapvető kérdése: „Kiadnám-e ezen a módon a saját pénzemet?” [3] Ennek a fajta szemléletnek a megértéséhez először is

szükséges megérteni, hogy mit jelent a funkció és az érték, valamint hogy milyen kapcsolatban vannak ezek a költséggel.

A módszert az 1940-es években megalkotó A.L.Miles az érték, a funkció és a minőség kapcsolatát azzal a természetes gondolkodásmóddal kapcsolta össze, miszerint a fogyasztó mindenkor a legjobb minőséget keresi az elérhető legalacsonyabb áron. Eszerint:

$$\text{ÉRTÉK} = \frac{\text{FUNKCIÓ}}{\text{MINŐSÉG}}$$

A projekt folyamata során az értékelemző team felméri a tényállapotot, valamint kirajzolja a terv szerinti állapotot, az érintettek igényeiből kiindulva. Az értékelemzés legfontosabb mozzanata a funkcióelemzés, ezen belül a funkció költségek elemzése.

A funkcióköltség meghatározása többféleképpen történhet, alapvető kritériuma a lehető legnagyobb pontosságra való törekvés.

Tény funkcióköltségek meghatározására alkalmas módszerek a következők:

funkció-költség kapcsolati mátrix,
anyagköltség-hányad szerinti felosztás,
hatásköltség vizsgálat.

Az összehasonlítás alapját képező funkcióköltség számítási módszerek:

ideális (minimális) funkcióköltség,
felhasználói megítélés szerinti felosztás,
átlagköltség képzés,
más, hasonló jellegű termék/szolgáltatás költségmegoszlása.

KREATÍV SZAKASZ

Az értékelemzési munka legjátékosabb része az alkotó szakasz, melyben a korábban gyenge-pontnak kijelölt funkciókra keresünk új megoldásokat. A team irányítását végző értékelemző feladata ebben a szakaszban az, hogy kreatív légkört teremtsen az értékelemzést végző team számára. A cél itt, hogy a lehető legnagyobb számú ötlet szülessen a gyenge pontként kijelölt funkciók kiváltására. Az ötletgyűjtés csoportos alkotó technikák alkalmazásával történik.

Az ilyen módon összegyűjtött ötletek közül a team közösen kisselektálja a legjobb, legütőképesebb ötleteket, amelyek végül javaslatok formájában lépnek át a projekt következő szakaszába. Az értékelemző team ebben a szakaszban azt vizsgálja, hogy a javaslatként felvetett ötletek teljesülése hozzájárul-e a kitűzött célok teljesüléséhez. Amennyiben a célokat a megvalósítás az elvárt mértékben teljesíti, az projekt a végső fázisához érkezett, az értékelemző szakember döntés előkészítő tanulmányban rögzíti a projekt tapasztalatait, és a megvalósítandó feladatokat. Ha a team által első körben elfogadott javaslatokkal kapcsolatosan a team úgy ítéli meg, hogy nem szolgálják megfelelő mértékben a kitűzött célok teljesülését, a munka visszalép az alkotó fázisba.

A Szent Rozália Park rendeltetészerű használatának támogatását célzó értékelemzési munka esetében a következőképpen alakult a projekt legkreatívabb szakasza:

A park rendjének megőrzése

Az értékelemző team az elvárt funkciók teljesülésének részletes elemzése után, csoportos alkotó technikák segítségével (Brainstorming, Delphi módszer) ötleteket alkottak a funkciókra, amit ezek az ötletek – megvalósíthatóság alapján történő – szelektálása követett. A team végül 38 javaslatot fogadott el. A következőkben a team által elfogadásra került 38 javaslat szűkített ismertetése következik.

A város parkjainak és játszótereinek védelmében első és legalapvetőbb lépés, a nem kívánatos tevékenységek megsabása és általános érvényű rendeletben való megtiltása. Szankciók (pénzbírság, közmunka) meghatározása. A Szent Rozália park hatékony védelme a közegészségügyi feltételeknek való megfelelés, a lakosok védelme és igényeinek teljesítése mellett kegyeleti okokból is kiemelkedően fontos. Ezért szükséges a parkot minél előbb körülkeríteni, látogatási idejét korlátozni (az éjszakai órákban zárva tartani). A parkban tiltott tevékenységekre a park bejáratainál elhelyezett táblákkal szükséges felhívni a látogatók figyelmét. A park rendjének, tisztaságának biztosítására szükséges parkőr szolgálatot létesíteni.

Ugyancsak fő prioritásként szükséges kezelni a város szociális koncepciójának kidolgozását, amely tartalmazza a városban található szociálisan leszakadó rétegek kategóriák szerinti összeírását, valamint a nevezett probléma kezelésére tervezett programokat. Az önkormányzat lehetséges partnere a szociálisan hátrányos helyzetű rétegek problémakörének kezelésében a civil szektor. Megfelelő tevékenységi körrel rendelkező civil szervezet(ek) felkutatása és partnerség kiépítése szükséges lépés az európai szociális rendszer nyújtotta lehetőségek kihasználásában. Ugyancsak az elsődleges prioritások közé tartozik a szociálisan hátrányos helyzetű csoportok felügyeletét, és szociális rászorultságai alapon történő ellátását, mentálhigiénés tanácsadást, stb. nyújtó közösségi ház létrehozása.

A városi rendőrség és a városi televízió együttműködése, a lakosok rend-tudatosságának és felelősségteljes hozzáállásának ösztönzése, valamint korszerű tájékoztatása egy teljesen hiányzó, ámde igen szükséges funkció. Az önkormányzat hatékonyan támogathatja a parkhangulat visszaállítását a parkban kulturális területen működő civil szervezettel való együttműködés által. A Szent Rozália parkot olyan civil egyesület gondjaira szükséges rábízni, amelyik fenntartja a parkot a történelmi megemlékezések, kulturális rendezvények, a hét-köznapokon a játszani, pihenni, találkozni a parkba látogatók számára. Emellett fejleszti a parkot, megőrizve hagyományos jellegét.

ÖSSZEGZÉS

Az üzleti életben nem számít újszerűnek a rendhagyó feladatok, esetek projektként való megoldása. A közszféra működése a magáncégekétől nagyban eltér, a hatékonyság azonban ebben a szektorban is kiemelkedően fontos. Az önkormányzati feladatok projektként való feldolgozása mégsem nevezhető elterjedtnek ma Szlovákiában. A helyi önkormányzatok a rájuk váró feladatokat, és a kompetenciájukba tartozó problémákat általában klasszikus módon, az önkormányzat mellett működő szakmai bizottságok segítségével oldják meg, tehát az ilyen szakmai alapon szervezett csoportok összeállítása és a bennük helyet foglaló szakemberek gondolkodásmódja döntően befolyásolja a feladatok ellátásának sikerességét. A nem klasszikusan előadódó, nem szokványos feladatok, illetve problémák kezelése újszerű megközelítést igényel, ami jellemzően gondot okoz a kisebb és nagyobb települések eljárói, szakmai bizottságai számára. Ezekben az esetekben kiváló megoldást nyújt az értékelemzés alkalmazása. Hazánkban ez a szemlélet egyelőre nem elterjedt, de Nyugat Európában, az Egyesült Államokban, Kanadában, Japánban az értékelemzés már bizonyított, népszerű metódus. A felada-

tok projektszemléletben való kezelése, külső szakember bevonása, illetve az érték módszer-
tanra jellemző interdiszciplináris szakértő team általi megoldása a jövő irányába való elmoz-
dulást jelent a helyi önkormányzatok számára.

Az előzőekben feltárt eset, a településeken az utóbbi években megjelenő hajléktalan probléma
nem egyedi, megoldása mégsem kézenfekvő. Annak ellenére, hogy az állam segédkezet nyújt
a településeknek a probléma kezelésére, információ hiány miatt ennek igénybevétele megle-
hetősen ritka. Az efféle esetek projektként való kezelése nagy segítséget jelenthet az önkor-
mányzatok hatékony működéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] FODOR, Á.: *A munkás, de csodálatos értékelemzés*. MicroVA Fejlesztő Bt. Budapest.,
2012. online:
http://www.microva.hu/tudasbazis/a_munkas_de_csodalatos_ertekelemzes_konyv_az_ertekelemzesrol. Letöltve: 2018.7.22
- [2] LAKATOSNÉ, Sz.Gy. et al.: *Project Life Management kézikönyv projektszemlélet a ma-
gánéletben*, Publio kiadó, Győr, 2017. p. 629
- [3] MILES, L.D.: *Techniques of Value Analysis and Engineering*. Miles Value Foundation.
2015. p. 433. ISBN 9780070419261
- [4] NÁDASDI, F.: *Value management a XXI. században*. Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hiva-
tal, Dunaújváros, 2014. ISBN 963-8633-1-0
- [5] POÓR, J. et al.: *Menedzsment Tanácsadási Kézikönyv*, Akadémiai kiadó, Budapest. 2016.
- [6] SZEINER, Zs.: *ZÁRÓJELENTÉS: Parkok, játszóterek rendeltetésszerű használatának
támogatása*. Döntés előkészítő tanulmány, 2017.
- [7] SZÓKA, K.: *Az önköltség-számítás szerepe az értékelemzésben*. In E-conom 2012. 1/1
online: EPA-02301-08_SzokaK_e-conom_2012_1.pdf. Letöltve: 2018.8.1

A KONFERENCIA KERETPROGRAMJA - RÁMCOVÝ PROGRAM KONFERENCIE			
2018. szeptember 11. 11. september 2018	08.30 – 09.45	A résztvevők regisztrálása - Registrácia účastníkov	
	09.45 – 10.00	A SJE rektorának üdvözlő beszéde - Príhovor rektora UJS	
	10.00 – 11.30	Plenáris szekció - Plenárna sekcia	
		Kocsis Károly: Európa változó etnikai-nyelvi arculata és a nemzetközi migráció	
	Tóth Péter: Pedagógiai és módszertani innovációk igénye a felsőoktatásban		
	11.30 – 13.00	Ebéd - Obed	
	13.00 – 17.45	Szekcióülések- Rokovanie v sekciách	
18:00 – 20:00	Vacsora - Večera		
2018. szeptember 12. 12. september 2018	08:30 – 09:00	A résztvevők regisztrálása - Registrácia účastníkov	
	09:00 – 12:00	Szekcióülések- Rokovanie v sekciách	
	12:00 – 13:00	Ebéd - Obed	
	13:00 – 16:00	Szekcióülések- Rokovanie v sekciách	
	14:00 – 15:00	Múzeumlátogatás – Návšteva Podunajského múzea v Komárne	

Project Life Management szekció Sekcia Project Life Management		
Szekció program- Program sekcie		
2018. szeptember 11. - 11. september 2018		
13:00-13:20	Lakatosné Szuhai Györgyi Poór József Pásztor Zsolt Antalík Imrich	Megnyitó - a Project Life Management program ismertetése
13:20-13:40	Lakatosné Szuhai Györgyi	Tudatos életvezetés és a projektmenedzsment alkalmazása mindennapjainkban
13:40-14:00	Kovács Ildikó Éva Karoliny Mártonné Poór József	Képzés és fejlesztés vállalatoknál és intézményeknél nemzetközi empirikus kutatások tükrében
14:00 -14:20	Ferenczová Veronika	Project Life menedzsment Szlovákiában
14:20 -14:40	Szeiner Zsuzsanna	Projektalapú értékmenedzsment a helyi önkormányzatoknál
14:40-15:00	Lelkes Gábor	Életvezetés egy freelancer esetében
15:00 - 15:25	Kávészünet – Prestávka	
15:25-15:45	Antalík Imrich	Rövid távú pénzügyi döntések meghozatala az egyén életében
15:45-16:05	Gódány Zsuzsanna	Női vállalkozók, mint vezetők tudatos életmenedzselése
16:05-16:25	Mezeiová Adriana Szeiner Zsuzsanna Szobi Ádám	Rugalmas munkavégzés – rugalmas juttatások
16:25-17:00	World Cafe (nyitott kávéház) a PLM szlovákiai elterjesztéséről – tapasztalatcsere (Poór József)	

2018. szeptember 11-én a Selye János Egyetem által szervezett X. Nemzetközi Tudományos Konferenciáján a **Project Life Management** témakörének szenteljük a délutánt az EFOP-5.2.2-17 kódszámmal ellátott Transznacionális együttműködési program keretében, ahol magyarországi és szlovákiai szakemberek mutatják be és egyeztetik a témában elért eredményeiket/tapasztalataikat. A projekt sikeres megvalósulását a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kara az Európeér Alapítvány partnereként segíti.

11. szeptember 2018 v jednu sekciu podujatia X. Medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho v rámci projektu Transnacionálnej spolupráce s číslom EFOP-5.2.2-17 venujeme tematike **Project Life Managementu**. Počas popoludnia maďarskí a slovenskí odborníci prezentujú svoje výsledky a diskutujú v tematickej oblasti Project Life Managementu. Partnerom Nadácie Európeér v riešení projektu je Ekonomická fakulta Univerzity J. Selyeho.



**SELYE JÁNOS EGYETEM
UNIVERZITA J. SELYEHO
Komárom – Komárno**

PROGRAM

**A Selye János Egyetem
X. Nemzetközi Tudományos Konferenciája**
Komárom, 2018. szeptember 11 –12.

**X. Medzinárodná vedecká konferencia
Univerzity J. Selyeho**
Komárno, 11.– 12. september 2018

Szekció - Sekcia

„PROJECT LIFE MANAGEMENT”



PSU | Pro Selye
Univerzitas
n.o.