

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



„MUNKAERŐPIAC- ÉS HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT” SZEKCIÓ

SEKCIA „PRACOVNÝ TRH A MANŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV”



PADE

PALLAS ATHÉNÉ
DOMUS EDUCATIONIS
ALAPÍTVÁNY

A Selye János Egyetem 2019-es XI. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának
tanulmánykötete - „MUNKAERŐPIAC- ÉS HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT”
SZEKCIÓ

Zborník XI. medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho 2019 - SEKCIA
„PRACOVNÝ TRH A MANŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV”

Szerkesztő - Zostavovateľ:

Prof. Dr. Poór József, CSc.

Dr. habil. Ing. Karácsony Péter, PhD.

PhDr. Antalík Imrich, PhD.

ISBN 978-80-8122-340-2



Selye János Egyetem – Univerzita J. Selyeho



PADE

PALLAS ATHÉNÉ
DOMUS EDUCATIONIS
ALAPÍTVÁNY

A *Munkaerőpiac- és humánerőforrás-menedzsment szekció* megszervezését és a szekció kiadványának megjelenését a PALLAS ATHÉNÉ DOMUS EDUCATIONIS ALAPÍTVÁNY támogatja a „Modern, komplex és innovatív kutatási tevékenység a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Karán” c. projekt keretében.

ELŐSZÓ – PREDŠLOV

A komáromi Selye János Egyetem Dr. habil. PaedDr. Juhász György, PhD. rektor úr védnöksége alatt rendezi meg a XI. Nemzetközi Tudományos Konferenciáját. A konferencia 2019. szeptember 10–11-én kerül megrendezésre, helyszíne a SJE Konferencia-központja – Hradná 2, Komárno, Szlovákia. A rendezvény elsődleges célja az előző évfolyamokhoz hasonlóan hazai és a külföldi egyetemi oktatók és kutatók tudományos eredményeinek prezentálása. Elsősorban a humán tudományok, a társadalomtudományok, a neveléstudományok, a közgazdaságtan és a vállalatirányítás és a teológia területein tevékenykedő szakemberek számára nyit teret, továbbá az informatikai és az IKT tudományterület művelői számára, azonban részt vehetnek a rokon szakterületeken dolgozó kutatók is. A konferencia keretén belül lehetőség nyílik tapasztalat- és eszmecserére, új kapcsolatok kiépítésére és a kutatási programok és célok összehangolására. Az előadások anyagait ebben az évben is a résztvevők és a leadott tanulmányok nagy számának köszönhetően külön konferenciakötetekben adjuk ki a szekciók tudományágakba való besorolása szerint. A megjelent tanulmányok két független szakmai lektorálás után kerültek a kötetekbe. Az elfogadott publikációkat tartalmazó köteteket szabadon elérhetővé tesszük az interneten.

Komárom,
2019. 9. 5.
Bukor József

V dňoch 10–11. septembra 2019sa koná pod záštitou Dr. habil. PaedDr. Györgya Juhásza, PhD., rektora Univerzity J. Selyeho XI. Medzinárodná vedecká konferencia UJS – 2019.

Miestom konania konferencie je Konferenčné Centrum UJS – Hradná 2, Komárno, Slovensko. Cieľom konferencie je vsúlade scieľmi predchádzajúcich ročníkov prezentácia výsledkov vedeckovo-výskumnej práce vedeckých a vedeckopedagogických pracov-níkov univerzít z domova a zo zahraničia. Konferencia dá priestor predovšetkým pre odborníkov zaoberajúcich sa vednými oblasťami: humanitné vedy, spoločenské vedy, pedagogické vedy, ekonomické vedy a riadenie podniku, ďalej informatické vedy a IKT, ale vítaní sú aj účastníci z príbuzných vedných odborov. V rámci konferencie je priestor aj na aktívnu výmenu názorov a skúseností, na nadviazanie kontaktov a na zosúladenie spoločných vedeckovo-výskumných programov a cieľov. Jednotlivé príspevky aj tohto roku z dôvodu vysokého počtu prihlásených a veľkého množstva odovzdaných príspevkov sme zaradili do zborníkov podľa vedných odborov jednotlivých sekcií.

Do jednotlivých zborníkov boli zaradené iba príspevky, ktoré prešli dvoma nezávislými odbornými recenznými konaniami. Zborníky budú voľne dostupné na internete.

V Komárne,
5. 9. 2019
József Bukor

PROGRAMBIZOTTSÁG – PROGRAMOVÝ VÝBOR:

Elnök:

Dr. habil. PaedDr. **Juhász György**, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, 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

Dr. habil. **Cservák Csaba**, PhD.
Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest,
Magyarország

Prof. Dr. **Józsa Krisztián**, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Dr. habil. **Kókai Nagy Viktor**
Debreceni Református Hittudományi Egyetem,
Debrecen, Magyarország

Prof. Dr. **Kolumbán Vilmos József**
Kolozsvári Protestáns Teológiai Intézet, Kolozsvár,
Románia

Prof. **Ormos Mihály**, PhD.

Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. **Pukánszki Béla István**, DSc.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. **Poór József**, DSc.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. Dr. **Tóth Péter**, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Dr. habil. **Vajda Barnabás**, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. RNDr. **Tóth János**, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Prof. RNDr. **Kmet' Tibor**, CSc.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

Dr. habil. PhDr. **Liszka József**, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

doc. RNDr. **Bukor József**, PhD.
Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

SZERVEZŐBIZOTTSÁG - ORGANIZAČNÝ VÝBOR:

doc. RNDr. Bukor József, PhD.
Doc. Dr. univ. Csehi Ágota, PhD.
Dr.habil. PedDr. Nagy Melinda, PhD.
Dr. habil. Ing. Szőköl István, PhD.
PhDr. Antalík Imrich, PhD.
Mgr. Görözdí Zsolt, PhD.
RNDr. Gubo Štefan, PhD.
Ing. Gyurián Norbert, PhD.
PhDr. Korcsmáros Enikő, PhD.
Ing. Šeben Zoltán, PhD.
Simon Szabolcs, PhD.
Bc. Hernády Adrienn

Tartalomjegyzék

Éva BALOGHOVÁ A TUDÁSMENEDZSMENT, MINT A SZERVEZETI MŰKÖDÉS INTEGRÁLT FOLYAMATAINAK MEGHATÁROZÓ ELEME – INFORMÁLIS TUDÁSSZERZÉS	6
Lilla CSÓKÁS A HR SZEREPE A SZERVEZETI BIZALOM ÉPÍTÉSÉBEN	19
Beatrix FARAGÓ, Márta KONCZOS SZOMBATHELYI RELATIONSHIP BETWEEN THE LABOR MARKET OF ATHLETES WITH REGIONAL SPORT DEVELOPMENT STRATEGY	28
Zsuzsanna GÓDÁNY SZERBIA TÁRSADALMI-GAZDASÁGI HELYZETE NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN	43
Zsuzsanna GÖSI - Zsuzsanna BUKTA SPECIAL FORMS OF WORKING IN THE SPORTS SECTOR	50
Nicholas IMBEAH; Zoltán BUJDOSÓ IMPRESSIONS OF TOURISM STAFF ABOUT TOURISTS' SAFETY IN GHANA	60
KARÁCSONY Péter - GYŐRI Anita - Ekaterina VOYKINA ANALYSIS OF THE REASONS FOR THE LABOUR MIGRATION ON THE SLOVAK-HUNGARIAN BORDER AREAS	72
KIRÁLY Zsolt COACHINGGAL A DIPLOMÁS PÁLYAKEZDŐK SIKERES(EBB) KARRIERKEZDÉSÉÉRT – EGY PILOT PROGRAM TANULSÁGAI	80
Ádám KOVÁCS MUNKAERŐPIACI TRENDKÉP HÉT KELET-EURÓPAI ORSZÁGBAN ÉS AUSZTRIÁBAN	88
Attila KURUCZ - Ivett KOLOCZ KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÓK A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL – EGY NAGYVÁLLALATI PÉLDA	100
Prof. Dr. POÓR József, Dr. ANTALIK Imrich, Dr. NÉMETHY Krisztina A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÉS A ROBOTIZÁCIÓ HATÁSA A MUNKAERŐPIACRA	116
Agneš SLAVIĆ, Nemanja BERBER AZ ÜZLETI TANÁCSADÁS SZEREPE SZERBIÁBAN – EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN	123
SOMOGYI Csaba, FENYVESI Éva REJTETT FOGLALKOZTATÁS AZ EGYETEMI HALLGATÓK KÖRÉBEN	133
Dr. SZABÓ Szilvia Ph.D, A HUMÁN TŐKE REFORMJA A KÖZSZOLGÁLATBAN	145
Péter SZITÁS EURÓPA KÍNÁJA: LENGYELORSZÁG	154
Tibor ZSIGMOND A TUDÁSMENEDZSMENT HELYZETE A LENGYELORSZÁGI VÁLLALATOKNÁL	163

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A TUDÁSMENEDZSMENT, MINT A SZERVEZETI MŰKÖDÉS INTEGRÁLT FOLYAMATAINAK MEGHATÁROZÓ ELEME – INFORMÁLIS TUDÁSSZERZÉS

Éva BALOGHOVÁ¹

ABSTRACT

The purpose of the work is to present in detail the knowledge, its formation, its steps, and the importance of knowledge management. The first part includes the introduction. It also introduces knowledge sharing, why it is important for organizations, and also raises the factors that influence sharing. Finally, it presents the formal and informal knowledge sharing. The second part is the main part of this study. In the research section, some of the predecessors of the topic will be briefly presented, followed by the establishment of hypotheses and the presentation of their own research. Finally, to make the topic easier to understand, the work contains a summary table.

KEYWORDS

knowledge, knowledge management, knowledge sharing, formal knowledge, informal knowledge

BEVEZETŐ

„A tudás az a tény, hogy valaki valamit tud, a szerzett ismeretek összessége, rendszere.” (O. Nagy Gábor et al. : Magyar értelmező kézszótár. – Budapest: Akad Kiad. , 1980. p. 1408-1409)

A 21. századra jellemző manapság a tudásalapú társadalom, s a tudásalapú gazdaság lépett meghatározó szerepkörbe. A tudás számos formai és tartalmi típusa nélkülözhetetlen a munkamegosztásban és a mindennapokban, aminek elérését egyre nagyobb részben felöleli a hatékony tudásipar. Ennek eredményeképpen észrevehetően megnöttek azok a fajta iparágak, melyek az emberi tudást, egyéni szakértelmet hordozzák magukban, hiszen maga az ember az új tudás hordozója. Új trendként jelent meg a szellemi javakkal történő gazdálkodás, tehát az emberi tényezők felerősödése. Manapság már nem az információ megszerzésének folyamata jelent kihívást, hanem az összes rendelkezésre álló egyéni tudás, információ és adat tanulmányozása, felhasználása és végül másokkal való megosztása. [2]

Egy vállalat helyes működéséhez és fennmaradásához szükséges tényezője a munkavállalók egyéni tudása és a szervezetben rejlő tudás. Szervezeti tudás alatt nem a munkavállalók egyéni tudását értjük, mivel a kettő teljesen más kategória. Az egyéni tudás sokkal inkább többértékes lehet, mint maga a szervezeti tudás. [1]

¹ PhD. hallgató, Selye János Egyetem

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

TÉMAKÖR BEMUTATÁSA

A tudás fogalma

A tudás szó az episztémé görög kifejezésből ered, amely igazságot és bizonyosságot jelent. [[Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. – [Budapest]: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiad., 2001. 86 p]] Sok értelemben használhatjuk a tudás meghatározást, ezért nincs rá tökéletes definíció. Képességeként és információként is megjelenik az irodalomban. A leggyakoribb megközelítés szerint a tanulás során, vagy a tapasztalatokból összefüggések tudatos felismerésével szerzett információt nevezzük tudásnak. A képességek pedig ezzel ellentétben gyakorlás során, tudattalanul jönnek létre, s melyet csak az emberek és állatok, viszonylag lassú folyamat által szereznek meg. A modern kort megelőzően a tudás önmagában vett értékét is respektálta a társadalom, manapság inkább azt akceptálják, amit közvetlenül alkalmazni és fel tudunk használni gazdasági haszonszerzés céljából.

Ahogy azt Székely Endréné és Szokolyszky István fogalmazta: Ismeret nélkül nincs tudás, így ezek az elemek a tudás alapkövei. De a tudás sokkal több, mint az ismeretek összessége. (..) (Székely, Szokolyszky; Műszaki pedagógusok számára, 1977)

Thomas H. Davenport és Laurence Prusak a Tudásmenedzsment című közös alkotásukban definiálták még a tudást e képpen: „*A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelme, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul.*” (Davenport, Prusak; Tudásmenedzsment, 2001, 21 p.)

Az elmúlt években a szervezetekben a tudás fogalma egyre népszerűbbé vált az irodalomban, mely szerint a tudás a szervezet legfontosabb forrása. Bár a tudás mindig is fontos tényező volt a szervezetekben, csak az elmúlt évtizedben tekintették a versenyképesség előnyének tekinthető elsődleges forrásnak, kritikusnak pedig a szervezetek hosszú távú fenntarthatósága és sikere szempontjából tekintették. A tudás elismerése a mai szervezetek kulcsfontosságú erőforrásaként megerősíti, hogy szükség van olyan folyamatokra, amelyek megkönnyítik az egyéni és kollektív tudás létrehozását, megosztását és végül kihasználását. Egyre több szervezet igyekszik létrehozni a tudásmenedzsment rendszereket és gyakorlatokat, hogy hatékonyabban el tudja sajátítani az általa szerzett ismereteket, mivel számos publikáció tárgyalja a tudás fontosságát a szervezetekben. Ennek ellenére sok mindent meg kell tanulni és megérteni arról, hogy a tudás milyen módon jön létre, hogyan kell azt helyesen megosztani és milyen formában kell felhasználni a szervezetekben. [9]

Ahogy azt fentebb is megfogalmaztam, a tudást rettentő nehéz definiálni, többféle helyes megközelítés létezik rá. Professzor dr. Bencsik Andrea szavait használva: „*Nehéz megfogalmazni, (..), tett orientált, cselekvésre készítet minket. (..) Folyamatosan változó, mivel az embert mindig érik ingerek, így mindig tanul valami újat. (..)*” (prof. Dr. Bencsik Andrea: Tudásmenedzsment emberi oldala. – Miskolc: Z-Press Kiad., 2009. 29 p.) Ez a munka is azt a célt szolgálja, hogy az olvasója valami újat tanuljon általa. [3]

A tudásmenedzsment

Szem előtt tartva a mai tudásalapú üzleti környezetet, a vállalatok olyan új irányítási technikát vontak be mindennapi működésükbe, amely növelheti versenyelőnyüket a piacon. Ez az új technika a tudásmenedzsment elsajátítása. A tudásmenedzsment (angolul knowledge management) a szervezeti gyakorlatok és megközelítések széleskörű gyűjteménye, amelyek a szervezet üzleti tevékenységéhez

kapcsolódó know-how és egyéb tartalmak előállításával, rögzítésével és annak terjesztésével kapcsolatosak. A tudásmenedzsment megvalósításainak számos szervezetben történő beruházásai révén nőtték a tudásmenedzsment kezdeményezések, s ezáltal a tudásmenedzsment szakemberek napirendjévé vált a szervezeti előnyök mérése.

A tudásmenedzsment mindennemű intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összességét jelenti. A tudástőke megteremtésének, megtartásának, megosztásának és alapvető alkalmazásának módja. Tulajdonképpen az üzleti élet során kialakult, egyik meghatározó tevékenységről van szó. A legérthetőbb megfogalmazásban úgy lehetne leírni, hogy az ideális információt adja a megfelelő embernek a megfelelő időben, ezzel is elősegítve az új tudás létrejöttét, s megosztását annak érdekében, hogy ezáltal is javítsa az egész szervezet teljesítményét. [14]

A tudásmenedzsmentet gyakorlók gyakran arra kéri, hogy empirikus bizonyítékokat nyújtsanak annak érdekében, hogy a tudásmenedzsment kezdeményezések minden esetben hozzájárulnak a vállalati célokhoz. Nem könnyű a tudásmenedzsment stratégiák hatásait egy szervezet teljesítményére értékelni, mert nem csak a tudásmenedzsment lehet az egyetlen tényező, amely befolyásolja egy szervezet teljesítményét. Más befolyásoló tényezők is közbe léphetnek, mint például a versenyképes környezet és az ipari feltételek. Ennek ellenére minden egyes tudásmenedzsment kezdeményezésnek képesnek kell lennie arra, hogy bizonyítsák értéküket és előnyeiket annak érdekében, hogy a különböző érdekelt felek folyamatos támogatást kapjanak. Éppen ennek bizonyítása érdekében lehetővé kell tenni, hogy az ilyen fajta kezdeményezés mérhető legyen.

Annak ellenére, hogy a tudásmenedzsment teljesítményi értékelésének módszereit széles körben vizsgálták, még nem sikerült konszenzust elérni. Noha nehéz a közvetlen kapcsolatot bemutatni a tudásmenedzsment és a szervezet teljesítménye között, mégis a kettő közötti összefüggések vizsgálatára irányuló erőfeszítések mind kvantitatív, mind kvalitatív megközelítéssel készültek el. [9],[1].

Tudásmegosztás

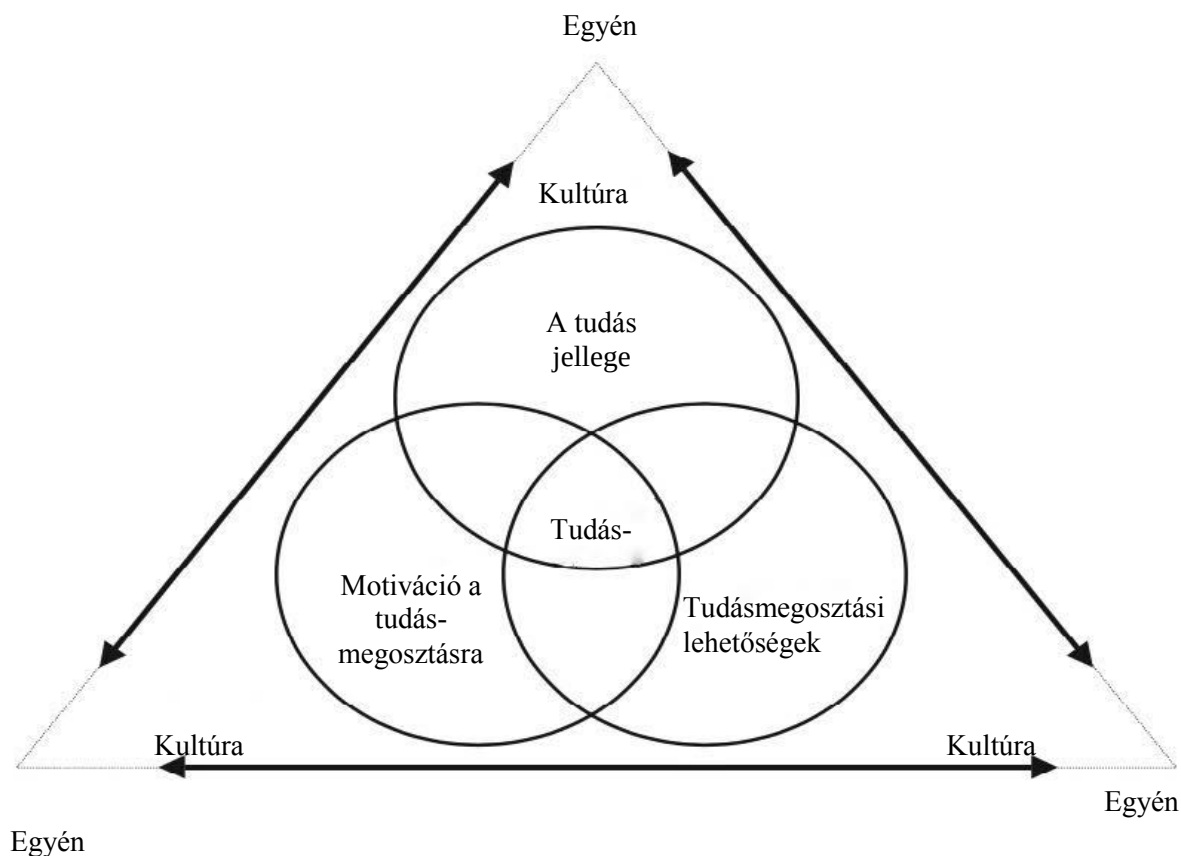
Sokan írnak arról, miért fontos a tudásmenedzsment a szervezetek számára, ezzel ellentétben mégis kevesebbet találhatunk arról, hogy melyek azok a folyamatok, amelyeket a szervezeteken belüli ismeretek azonosítására, elérésére, megosztására és felhasználására használhatnánk. A szervezeti környezetben a tudás eltorzított lehet, és szorosan kötődik azokhoz az egyénekhez, akik azt tartják, kihívást jelentenek az erőfeszítések meghatározására, mérésére és kezelésére. A tudás többféle besorolásnak is alávethető és több jelentése is lehet.

A tudás több szinten létezik a szervezeteken belül. Néhány szerző egyéni, csoportos és szervezeti szintre osztotta, míg elődeik hozzáadták a divíziókat és az osztályok szintjeit is. Míg az egyének csak egy szintet képviselnek, amelyen belül a tudás a szervezeteken belül tartózkodik, mégis az egyéni tudás megosztása elengedhetetlennek minősül a tudás létrehozásához, terjesztéséhez és kezeléséhez a szervezet többi szintjén. A tudás megteremtését olyan folyamatnak kell tekinteni, amely során az egyének tudását a szervezet tudásbázisának részeként erősítik és internalizálják. Ezáltal a tudás a szervezet különböző szintjei között, az egyének egymásra hatásával jön létre. Egy szervezet magánszemélyek nélkül nem tud tudást teremteni, csak akkor ha az egyéni ismereteket megosztják másokkal.

A szervezet azon képessége, hogy tudását hatékonyan kihasználja, nagymértékben függ az emberektől, akik ténylegesen létrehozzák, megosztják és használják a tudást. A tudás kihasználása csak akkor lehetséges, ha az emberek megoszthatják a tudásukat és mások ismeretére építenek. A tudásmegosztás alapvetően a tudás elérhetővé tétele a szervezeten belüli egyének számára. Az egyének közötti tudásmegosztás az a folyamat,

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

amellyel az egyén által vezetett tudás olyan formává alakul át, amelyet megérthet, elnyelhet és más személyek is használhatnak. (Ipe,2003), [1]



1. ábra: A tudásmegosztás keresztmetszete
Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábra tökéletesen mutatja be a tudásmegosztás keresztmetszetét. A négy fő elem itt is megtalálható, kívülről az egyének, majd a munkakörnyezet kultúrája, a tudás jellege, motiváció a megosztásra és az ehhez szükséges lehetőségek mind elmaradhatatlan tényezői a tudásmegosztásnak.

A kifejezés, mint *megosztás* használata azt egyéni tudás formai bemutatását jelenti, amelyet mások is felhasználhatnak, emellett egy tudatos cselekvést jelent az egyén számára, aki rendelkezik a tudással. A megosztás azt is jelenti, hogy a feladó nem hagy fel a tudás jogával, ehelyett a feladó és a címzett között tudás jön létre. Másrészt a megosztás azt jelenti, hogy a tudáscserében részt vevő egyénnek tudatos cselekedetei vannak, még akkor is, ha erre nincs kényszer.

A tudás megosztása legalább két fél közötti kapcsolatot feltételez - az, amelyik rendelkezik a tudással és a másik, aki megszerzi a tudást. Az egyének közötti tudásmegosztás olyan folyamat, amely hozzájárul az egyéni és a szervezeti tanuláshoz. A szervezeti tudás a szervezeti tanulás kulcseleme. További négy tudáskonceptiót adhatunk hozzá a szervezeti tanuláshoz, amelyek a következők: a tudás megszerzése, az információ terjesztése, az információ értelmezése és a szervezeti memória. Az ismeretek önkéntes

megosztásának önkéntes cselekedete hozzájárul a tudásmegosztáshoz, és ez a megosztási folyamat a szervezeten belüli más személyek tudásszerzéséhez vezethet. Az egyének közötti tudásmegosztás tehát egyéni tanulást eredményez, ami egyaránt hozzájárul a szervezeti tanuláshoz. A tudásmenedzsment a szervezeti ismeretek vállalati eszközgazdálkodására és a tudás létrehozásának, megosztásának kulcsfontosságú szervezeti képességeként való kezelésére szólít fel. A tudásmenedzsment ezen megközelítésének lehetséges aggálya, hogy a szervezeti tudás nagy részét az egyének szintjén ellenőrzik. A magánszemélyek a mindennapi tevékenységük során használt ismereteiket használják, és ha a szervezet nem tudja megkönnyíteni számukra a tudás megosztását másokkal, akkor valószínűleg elveszítik ezeket az ismereteiket, amikor ezek az egyének távoznak a munkáltatótól. [1]

A TUDÁSMEGOSZTÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Kevés olyan kutatás látott a mai napig napvilágot, amely kifejezetten a magánszemélyek közötti tudásmegosztás területén vizsgálódik, és az empirikus bizonyítékok napjainkban kezdtek világra törni a tudásmegosztással kapcsolatos folyamatokban tapasztalható komplex dinamikát. (Ipe,2003)

A tudásmegosztáshoz kapcsolódó elmélet és kutatás áttekintése után a következő tényezők a meghatározók, amelyek befolyásolhatják a szervezetben történő tudásmegosztást: a tudás jellege, a megosztási motiváció, a megosztási lehetőségek és a munkakörnyezet kultúrája.

A tudás jellege

A tudás természeténél fogva mind hallgatólagos, mind kifejezett formában létezik. A tudásnak a szervezetekben betöltött fontosságának növekvő elismerésével azonban a tudás különböző típusai is elkezdtek különbözőképpen értékelődni a szervezeteken belül. A tudás, a tanúság és a tudás kifejezettségének e két jellemzője, valamint a tudásnak tulajdonított érték jelentősen befolyásolja a tudás megosztását a szervezeteken belül. (Ipe,2003)

A szervezetekben a tudás két domináns csoportra osztható, még hozzá tacit tudásra és explicit tudásra. Explicit tudás alatt azt értjük, amelyet szavakkal, számokkal, adatokkal felírhatunk, és amelyet végül formális keretek között átadhatunk és megoszthatunk másokkal. Ez a fajta tudás kerül bele a tankönyvekbe, dokumentumokba. A hallgatólagos, vagy tacit tudás ezzel szemben inkább már személyes jellegű. Minden olyan tudás ide kapcsolódik, amit az egyén saját maga szerzett, saját tapasztalatok után. Nehezen lehet formába zárni, nem láthatjuk, nem lehet adatosítani - mégis fontosabb szerepet játszik az egyéni tudásban, mint az explicit tudás. [8]

A tudást egyre inkább értékesnek tekintik, és tulajdonjogát mind az egyének, mind az azt alkalmazó szervezetek elismerik. Amikor az egyének elkezdik értékes árucikként értékelni az általuk birtokolt tudást, akkor kezd a tudásmegosztás olyan folyamattá válni, amikor meghatározásra kerül, mely ismereteket mikor és kinek kell megosztani. Olyan szervezetekben, ahol az egyén tudása a vállalat számára elsődleges értékforrása, a tudás megosztása potenciálisan az egyén értékének csökkenését eredményezheti, ami miatt az egyén vonakodhat megosztani tudását. (Ipe,2003), [14]

Tudásmegosztási motiváció

A tudás szorosan kapcsolódik az emberek egojához és foglalkozásához, és ennek megosztása nem folyik könnyen szervezeten belül. Egyes kutatások bizonyítják, hogy az emberek meglévő motiváció hiánya nélkül nem fogják megosztani tudásukat. Külső és belső tényezőkre oszthatjuk ezeket a tényezőket.

Belső tényezők között felírhatjuk a tudáshoz kötődő észlelt erőt és a megosztásból eredő viszonyosságot. Külső tényezők közé tartozik a kapcsolat a tudást fogadóval és a megosztási jutalmak. A tudásnak a szervezetekben betöltött növekvő jelentősége, valamint a megfelelő tudással rendelkező személyek növekvő értéke a tudás fogalmának megteremtését segíti elő. Ha az egyének érzékelik, hogy a hatalom az általa birtokolt tudásból származik, így a tudás megosztása helyett inkább a tudás megszerzését választják.

A valódi és észlelt jutalmak és szankciók az egyének számára, amik a tudás és ismeretmegosztásból erednek, nagyban befolyásolják a tudásmegosztási folyamatot. Annak a valószínűsége, hogy a szervezeti tagok információkat továbbítanak más tagok felé, pozitívan kapcsolódnak a jutalmakhoz, és negatívan kapcsolódnak azokhoz a szankciókhoz, amelyeket elvárnak a megosztásból. A tudásmegosztás és az ösztönzők közötti kapcsolatot további tanulmányok is alátámasztották és megállapították, hogy az ösztönző rendszerben jelentős változásokat kellett tenni annak érdekében, hogy az egyéneket ösztönözzék tudásuk megosztására, különösen a technológiákon alapuló tudásmegosztásuk folyamán. (Ipe,2003),[14]

Megosztási lehetőségek

A tudás megosztását szervezetekben szintén definiálhatjuk formálisként és informálisként. A formális fajtái közé tartoznak a képzési programok, a strukturált munkacsoportok és a technológia-alapú rendszerek, amelyek megkönnyítik a tudás megosztását. Az informális lehetőségek közé tartoznak a személyes kapcsolatok és a szociális hálózatok, amelyek megkönnyítik a tanulást és a tudás megosztását. (Ipe,2003)

Munkakörnyezet kultúrája

A fent leírt tényezők fontosak ahhoz, hogy megértsük, milyen módon oszlik meg a tudás az egyének között. Mindezen tényezőket azonban befolyásolja a munkakörnyezet kultúrája vagy a szervezet kultúrája. A szervezeti kultúrát egyre jobban elismerik a hatékony tudás létrehozásának, megosztásának és felhasználásának egyik legnagyobb akadályaként. A szervezetek lényegében kulturális entitások és attól függetlenül, hogy mit szerveznek a tudás kezelésére, a szervezet kultúrájának hatása sokkal erősebb. A szervezeti kultúra egyes szempontjai azonosítva lettek, amelyek befolyásolják a tudásmegosztást – a kultúra formázza azokat a feltételezéseket, amelyek alapján a tudás fontos, szabályozza egyaránt a különböző tudásszintek kapcsolatait és létrehozza emellett a társadalmi összefüggéseket.

A kultúra a szervezet és a benne levő egyének között a tudás elosztására vonatkozó normákat is meghatározza. A kultúra elvégre azt javasolja, hogy mit tegyünk, és mit ne tegyünk a tudásfeldolgozás és a kommunikáció terén a szervezetekben. (Ipe,2003), [1]

A tudásmegosztás fontossága

Az üzleti élet tanácsadói az igazán jó példák a tudásátadás fontossága témakörnél. Ezen tanácsadók nem tudják aktívan megosztani tudásokat üzleti tevékenységeik során. Legtöbbször nincs ideje átadni tudását a vállalatnak, hiszen minden egyes pillanatát az ügyfelekkel kapcsolatos munkájára fordítja. Vannak persze olyan esetek is, mikor a megfelelő tudásmenedzsment rendszer hiánya miatt nem történik meg a tudásátadás. [8]

A tudásmegosztás hiánya nagy kockázatot jelent a vállalatok számára. Mivel ha egy, előre megbízott tanácsadó elhagyja a vállalatot, aki jobb esetben lehet akár interim menedzser is, ezen személy tudása és ötletei is vele együtt elhagyják a céget. Abban az esetben történhet ez meg, ha azon vállalaton

belül, ahol alkalmazták, nem osztotta meg tudását. Ha ez a tanácsadó viszont saját vállalkozásba kezd, a tanácsadásból származó ötleteivel előnyre tehet szert, tapasztaltabban, kiismertebben mozoghat az üzleti életben. A tanácsadó emellett csatlakozhat egy versenytársához is, aki ezt a tudást szintén elsajátíthatja. A kulcsfontosságú tudás az egyénéknél lakozik, amelyet szükségeltetik továbbadni a szervezeti egész számára. Az azonban lényeges, hogy figyeljünk oda beállításainkra, amelyek növelhetik a tudásmegosztás lehetőségeit.

A tudásmegosztás magában azért fontos, mert kapcsolatot teremt az egyén és a szervezet között azáltal, hogy a személyiséggel rendelkező tudást szervezeti szintre mozgatja, ahol gazdasági és versenyképes értéké alakul a szervezet számára.

A téma folytatásaként fel szeretném vetíteni a két legfontosabb csoportot, mely szerint a tudásmegosztás végbe mehet: formális tudásmegosztás és informális tudásmegosztás. Ez a munka jobbra az informális tudásmegosztást fogja körbejárni, de ahhoz, hogy megértsük lényegét, fontosnak tartom bemutatni a formális tudásmegosztás hátterét is. (Ipe, 2003), [14]

FORMÁLIS TUDÁSMEGOSZTÁS

A formális tudásmegosztás magában foglalja a tudásmegosztás minden olyan formáját, amelyet a vezetés intézményesít. Ezek olyan erőforrások, szolgáltatások, avagy tevékenységek, amelyeket az adott vállalat tervez, vagy szerveznek olyan céllal, hogy abból egymást, avagy a szervezetet tanulásra bírják – tudásmegosztás jöjjön létre. A formális csere mechanizmusok teszik lehetővé, hogy az emberek cseréljék és egyesítsék egymás között kifejezett ismereteiket. A formális tudásmegosztáshoz sorolhatjuk még a személyes találkozókat és szervezett ötletygyakorlatokat. Egy olyan kultúrában, amely biztosítja, hogy az explicit tudás meg legyen osztva, nem zárja ki az implicit tudás megosztását sem. Erre tökéletes példa a házban belüli képzés, amely a megfigyelésre helyezi a hangsúlyt. [8]

A módszerek és eszközök a kodifikált tudás forrása, amelyre az ugyanabban a cégben dolgozó valamennyi tanácsadó hivatkozhat. Ezek a módszerek és eszközök vagy eszköztárak iránymutatásokat és széleskörű módszereket, szabványokat nyújtanak a tanácsadási projektek tervezése és végrehajtása tekintetében. A fejlesztési és karbantartási ciklust gyakorló tanácsadók végzik.

A használni kívánt módszereket, eszközöket és eseteket minden alkalommal be kell igazítani, amikor egy tanácsadó részt kíván venni egy új megbízásban. [14]

INFORMÁLIS TUDÁSMEGOSZTÁS

Ami az informális tudásmegosztást illeti, az irodalom gyakran az informális hálózatokra és az informális kommunikációra utal. A meglévő kutatások eddig azt mutatták, hogy az informális tudásmegosztás, az informális kommunikáció és az informális hálózat konceptualizálása között átfedés van. A kollégák közötti üzleti kapcsolatok és a tagok közötti baráti kapcsolatok (szoros kapcsolatok) növelik a tudáscsere lehetőségét. Von Krogh (2000) és munkatársai szerint az üzleti kultúra bizalma és nyitottsága a tudáscsere előfeltétele. Sturdy és munkatársai (2006) leírták az informális környezet fontosságát, mint például a közös ebédek, italozások és a vacsorák. Ezek az informális találkozók bizonyítottan elősegítik a zökkenőmentes tudáscserét a tanácsadók és ügyfelek között.

Swap és munkatársai (2001) azt feltételezik, hogy a munkavállalók gyakran tudatosan cserélnek szervezeten belüli ismereteket, amit aztán később felvált az informális kölcsönhatás útján öntudatlanul bekövetkező

beilleszkedés. Ez azt a tényt jelenti, hogy tudásátadás akkor is megtörténhet, ha nincs ilyen konkrét szándék. Az elmúlt évtizedben óriás mértékben megváltozott az intraorganizációs kommunikáció. A tudáscsere fele mára informális csatornákon keresztül történik, legtöbbször telefonon, postán keresztül. A tudásmegosztás nagyobb része informálisan zajlik, még azokban a szervezetekben is, ahol a tudásmegosztás erősen intézményesítve van. [8]

A kollégák tapasztalatát szintén fontos ismeretforrásnak tekintik. Az ötletek cseréje fontos a tanácsadási projektek tervezésének és végrehajtásának eldöntésében. A tapasztalatok cseréje több informális területen is megtörténhet, mint például egy spontán csésze kávé mellett. Az egyének általi gyakorlatban szerzett tapasztalatokat a kollégáik osztották meg egymással konkrét esetekről. Ez a tudás nagyrészt tacit tudásnak tudható be, de részben megosztott tudássá alakult át a megosztási folyamaton keresztül. A kísérleti tudás szervezeti szintre történő kiterjesztése a konzultánsok közötti interakció arénáinak megteremtése volt a hasonló típusú ismeretekkel karöltve. [14]

A informális tudásmegosztás minden olyan tudásmegosztás formája lesz, amely a tudásmegosztás valamennyi intézményesített formája mellett létezik. Olyan erőforrásokra, szolgáltatásokra és tevékenységekre vonatkozik, amelyeket a tudáscsere megkönnyítésére használnak, de ehhez nem szükségesek. A tudásmegosztás példái a kávéfőzőn, a vacsorákon, az ebédeken, valamint a munkahelyi utazáson vagy az ügyfelek közötti utazáson túli eszmecsere. Elképzelhető, hogy egy olyan ágazatban, mint a tanácsadás, ahol a tanácsadók sokat beszélnek, inkább szóbeli megosztást szeretnének beiktatni.

Előnyei közé talán azt a tényt sorolhatnánk be, hogy általa sokkal egyszerűbben, gördülékenyebben folyik a tudásmegosztás. Tény, hogy a mai világban sokkal kötetlenebben kommunikálnak az emberek, ha munkahelyükön kívül történik bármiféle találkozó, esetleg megbeszélés. Hivatalban történő egyeztetések sokszor túl kemények, forszírozzák az embert arra, hogy korrekt, egyenes, hivatalos legyen, míg egy random kávémeghívás nagyobb eséllyel vezethet a dolgok pozitív irányba haladása felé. Hátrányként könyvelhető el, hogy sajnos nem mindig ez a helyes út, tehát sok esetben bizony hivatalosnak kell maradni, bármennyire is az informális tudásmegosztás az egyszerűbb út. Költségeket is vonhat maga után, ha például egy céges utazásról beszélünk, vagy akár csak egy ebédmeghívásról – időt és pénzt is költünk egyaránt. Természetesen érthető, hogy a kötetlen beszélgetések által hamarabb kialakul a két félben a bizalom érzése, s a késztetés afelé, hogy meginduljon a tudásmegosztás folyamata.

Viszont a mai generáció jövőbeni vezetői már most érzékelik, hogy mennyivel effektívebb az így kialakult tudásmegosztás emberek között. Ők már telefonos összeköttetésben élik mindennapjaikat, szinte teendőik és munkájuk nagy részét a mobiltelefonok, avagy számítógépek világában élik ki. Mint minden más tényezőnek, ennek is megvannak szabva határai, mennyi engedélyezett a társadalmi etika által. Az a személy sem lesz mások szemében megbízható, aki a személyes kommunikáció helyett inkább a világhálón keresztül kommunikál. Ahhoz, hogy az egyén tekintélye megmaradjon, egyensúlyt kell, hogy találjon a formális és az informális tudásmegosztás között. [14],[8].

A tudásmegosztás akadályai és ösztönzése

A mai napig sok kutatás foglalkozott már azzal a témával, milyen nehézségekbe ütközhetünk a tudásmegosztás során. A beérkező válaszok nagy részét az alábbi tényezők tették ki: bizalmatlanság érzése, régebbi rossz tapasztalatok, időhiány, hatalomféltés és önzés.

Ha jobban beleásunk a miértekbe, leghamarabb azzal találjuk magunkat szemben, hogy az ember félti megosztani tudását annak érdekében, hogy a másik abból profitáljon vagy hatalomra tegyen szert. Attól, hogy én még valakinek megtanítom, hogyan kell egy számítógépes szoftver használatát elsajátítani, a saját

tudásom minősége attól még nem csökken, sőt ezáltal fog felértékelődni. Csupán szemléletváltásra van szükségünk annak érdekében, hogy élvezni tudjuk az tudásmegosztással kapcsolatos előnyöket. Nem szabad, hogy elhatalmasodjanak rajtunk a kételyek, az önzés, a birtoklási vágy, annak érzése, hogy tudásunk a megosztás által alulértékelődik. El kell magunkat határozni afelé, hogy magunk és a közösség számára is fejlődésnek és előnynek tudható be a tudásmegosztás. Ennek ellenére mégis olyan felek között jöhet létre intenzív tudásmegosztás, akik bíznak egymásban.

Még a mai önző világban is vannak olyan emberek, akikre ösztönzően hatnak a tudásmegosztásra vágyó tapasztalatai. Ahogy a közmondás is állítja, aki rendszeresen ad, az jó eséllyel remélhet is valamit, hogy kapni fog - itt rendszerint tudásról, információról, ötletekről van szó.

KUTATÁS

Sokan egyetértünk abban, hogy a bizalom központi szerepet játszik az üzleti kapcsolatokban. Egy általánosan elfogadott nézet szerint a bizalmi kapcsolatok megerősítése nagyban növelné a gazdaság hatékonyságát. De pontosan mit jelent a bizalom, milyen dimenziói vannak? Milyen kapcsolatban állnak a bizalom és a döntések?

Mayer, Davis és Schoorman az első ilyen kérdéskört közös tudományos vizsgálatukban tanulmányozták 1995-ben. A pszichológia, a fogyasztói magatartás, az üzleti tárgyalások, a gazdaság és számos más terület kutatási cikkeinek áttekintése után kidolgozták az interperszonális bizalom tömör meghatározását a mentor, avagy mentor és főnök közötti alárendelt kapcsolatokat. Nevezhetjük őket a témával foglalkozó úttörőknek, mivel úgy vélem, az eredményeiket az értékesítésben és marketingben, valamint az ügyfél-beszállítói kapcsolatokban is eredményesen fel tudjuk használni.

Az eddig megfogalmazott elméleti háttérhez természetesen dukál egy kutatási rész is, amit a következőkben szeretnék felvetíteni. Ehhez szükségesnek tartom bemutatni, hogy azon egyének, akik eddig bővebben foglalkoztak az adott témával, milyen szintű, formájú és módozatú kutatást végeztek el napjainkig. Számomra ez a fajta bemutatás adja az alapját az eddig meglévő kutatások és a saját kutatási vonalam közti különbséget.

Az üzleti kapcsolatokban megjelenő bizalom szerepének témájában számos tanulmányt találhatunk hazai szerzők fejéből kipattanó gondolatokban, úgy mint [Hámori 2003; Tarnai 2003; Hámori és szerzőtársai, 2007; Mandják–Simon 2007; Nagy–Schubert 2007; Szántó 2008; Hetesi–Vilmányi 2009; Fertő 2012; Kovács 2010; Piricz 2013]

Nagy-Schubert (2007) egy átfogó irodalomelemzést mutattak be munkájukban, majd ezen keresztül egy elméleti modellt hoztak létre annak érdekében, hogy meghatározzák a bizalom fogalmát, kialakulásának feltételeit és módjait, majd a két fél szükséges tulajdonságait. Ők maguk is bemutatták munkájukon keresztül, hogy az addig témával foglalkozó kutatók milyen típusait különböztetik meg a bizalomnak. Elkülönítették még ezen kívül a bizalom dimenzióit, majd megvizsgálták olyan szempontból, mint a partnerkapcsolatok koordinációs eszköze. Egy elméleti modellt állítottak fel, melyet későbbi kutatásukban szerettek volna tesztelni. [11]

Piricz (2013) munkájában a bizalom gazdasági életben betöltött szerepének megértését vetette papírra, ezt a kérdéskört is kiszélesítve. Kíváncsi volt arra, melyek azok a tényezők, melyek befolyást bírnak a bizalomra, gyakorolnak- e hatást a bizalomra, végezetül létezik-e kulturális különbség a bizalom működésében. Az elméleti áttekintés után a feltételezett bizalmi építőkövek tesztelése következik magyarországi viszonylatban, majd a kapott eredmények alapján modellt állít fel. [12]

Tóth (2004) esettanulmányában a bizalom szerepét kutatta a Dél-Pest megyei régió gazdasági kapcsolataiban. [15].

Kovács (2010) a gazdaságtudományok szemszögéből vizsgálta meg a társadalmi tőkét jelentős mértékben meghatározó bizalmat, általános szinttől egészen a munkahelyen betöltött szerepéig felvázolva. Munkájában

meghatározásra került a bizalommal szembe állítva az éntudatosság, az önszabályozás, a motiváció, az empátia, a társas készségek kompetenciái. [10]

Gelei-Dobos (2016) tanulmánya arra a tényre épül fel, hogy minél erősebb a bizalomra méltóság szintje egy bizonyos üzleti kapcsolat során, annál inkább érvényesül, hogy nagy kockázatú tevékenység zajlik a folyamat során. Bemutatja továbbá a két fogalom közötti különbséget, diadikus adatelemzést alkalmazva mutatják be gazdaságtudományi alkalmazását. [7]

Mouzas (2007) munkájában meghatározza a bizalom és az üzleti kapcsolatokban való szerepvállalás szerepét. Tanulmányában egy elméleti áttekintés után modellt dolgoz ki, melynek következményeit elemzi. Több hipotézist felállítva készíti el kutatását, ezek között megtalálható az a feltevés is miszerint a megbízhatóság mindenképp szükséges az üzleti kapcsolatok kialakításához, emellett a személyes bizalmat is lényegesnek tartja, de önmagában érte nem elegendő feltételként jeleníti meg az üzleti kapcsolatok kialakításához.

HIPOTÉZISEK, KUTATÁS EREDMÉNYE

Ahogy azt az előzőekben bemutattam, számomra érdekes és napjaink számára aktuális tényezőként mutattam be az informális tudásmegosztást. Munkámban hivatkoztam arra, hogy az évek során egyre nő a formális és az informális tudásmegosztás közötti határvonal. Mára már észrevehetően nagyobb számban fordul elő információ átadás során az informális formájú tudásmegosztás, ennek érdekében tartottam nélkülözhetetlennek és érdekesnek megvizsgálni ennek kialakulását, miértjét, módozatát. Mivel a bizalom is hozzátartozik az informális tudásmegosztás lebonyolításának fázisához, a kettő közötti kapcsolat mindenképp feltételezhető. Az egyik tényező szükségeltetik ahhoz, hogy a másik végbe menjen.

Kapcsolódási pontként feltételezem, hogy jelen van a bizalom az informális tudásmegosztás során. Hiszen egy kollégák közötti, ámbár baráti légkörben történő találkozás során a felek csak akkor nyilvánítják ki véleményüket, avagy információkat osztanak meg egymással, ha a bizalom, mint egy meglévő kötelék jelenik meg kettőjük között. Tudomásom és saját tapasztalatom szerint egy baráti beszélgetés során több információ kerül átadásra, mint egy hivatalos úton történő munkamegbeszélés során. Az ilyesfajta beszélgetések során a felek egymást megismerve, majd bízva a másikban nagyobb hajlandóságot éreznek afelé, hogy megosszák egymással információikat, nézeteiket, tudásukat.

Egy bizalmi kapcsolat vezetői szinten úgy jöhet létre, ha minél több informális megbeszélést iktatunk be. A felek között a folyamat során fontos a lehető legnagyobb őszinteség, a támogatás, a dicséret, az odafigyelés. Minden egyes lépéssel arra kell törekedni, hogy megtartsuk, vagy visszaszerezzük a bizalmát. Az információs tudásátadás során létrejövő bizalom lehet a kulcs vállalatok fennmaradásához és zökkenőmentes működéséhez. Ha a munkavállaló érzi és megtapasztalja, hogy kulcsfontosságú a vállalatunk számára, a bizalmába tudunk férközni és ezáltal teljesítményét is tudjuk emelni. Meg kell teremteni számára az ideális munkakörnyezetet ahhoz, hogy bízson munkaadójában, s ezáltal növekedni fog a vállalat iránt érzett lojalitása is.

Vállalatok ezrei szembesülnek manapság azzal a problémával, hogy alkalmazottjuk teljesítményét nem tudják növelni. Ezért is lenne fontos erre nagy figyelmet szentelni, hiszen a munkatársak egymás közötti, és a vezetés közötti bizalom megőrzése, vagy visszaszerzése, alkalomadtán a nyílt, őszinte és megértő kommunikáció lehet a kulcsa ennek javítása érdekében.

Saját kutatási munkámra értetődően is el lehet mondani, hogy megfelelő elméleti háttérrel szeretnék nyújtani elsősorban az azt olvasónak. Ahhoz, hogy az elkészült kutatási eredményeket be tudjam úgy mutatni az olvasónak, hogy az megértse, szükségeltetik egy általános információkkal teli elméleti részt létrehozni. Az eddig feltüntetett munkák közül talán Nagy-Schubert munkájának van némi köze saját témámhoz. Az a vonal, amely mentén ők elindultak elméleti szinten, megfelelően felhasználva értelmet nyerne egy új, komplex kutatásnak.

Az informális tudásszerzés és a bizalom témát boncolgatva eljutottam arra az elhatározásomra, hogy kutatásomat az üzleti kapcsolatokban megjelenő bizalom megjelenési formáira fogom fókuszálni. Ahhoz,

hogy mindkét témát beillesztve Több tényezőt meg kell vizsgálnom ahhoz, hogy egy saját modellt tudjak felállítani feltételezéseimből.

Ennek érdekében több hipotézist szeretnék felállítani, mint például:

H1: Manapság információ megosztás során az informális formáját részesítik előnyben a gazdasági résztvevők. Százalékos megoszlás szerint nagyobb arányban fordul elő informális megosztás, mint formális párja.

H2: A sikeres üzleti kapcsolatokhoz elengedhetetlen a felek közötti bizalom jelenléte, a bizalmi kapcsolat kialakítása.

H3: A vállalatok napjainkban nem fordítanak nagy figyelmet a megfelelő bizalmi kapcsolatok kialakítására szervezeten belül, nem tesznek meg ennek érdekében óvintézkedéseket.

H4: Láthatatlan költségként jelenik meg szervezeti szinteken a bizalmi kapcsolatok kialakításának hiánya, ezért inkább nincs jelen a kapcsolatokban és nem is foglalkozik annak kialakításával az adott vállalat.

Feltételezem továbbá, hogy ha az informális tudásmegosztást részesítik előnyben, kíváncsi lennék továbbá arra, hogy melyek azok a bizonyos formái, melyet a gazdasági szereplők előnyben részesítenek. Kutatásom során kitérnék arra, hogy ezekben a folyamatokban mennyire játszik szerepet a bizalom jelenléte avagy hiánya.

A kapott eredményeket összevetve egy saját modellt felállítva szeretném bizonyítani hipotéziseim gondolatmenetét. Kutatásom irodalomelemzési szakasza után kvantitatív eszközökhöz szeretnék folyamodni. Kérdőívet szeretnék létrehozni annak érdekében, hogy hipotéziseimet tudjam igazolni. Kérdőívem alanyaiként előreláthatólag a régióban jelenlevő mikro- és kisvállalkozások szolgálnak alapul.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

1. táblázat: Összefoglaló táblázat

Időbeni behatárolás	Kulcsszó	Jelentés
Ókori Görögország	Tudás jellemzése	Bizonyosság, igazság
1977 – Székely Endréné, Szokolszky István	Tudás fogalma	Ismeret nélkül nincs tudás, ezek az elemek a tudás alapkövei.
1980 – O. Nagy Gábor	Tudás fogalma	Valaki valamit tud
2000 – Von Krogh	Tudáscsere	Üzleti kultúra bizalma és nyitottsága az előfeltétel
2001 – Davenport, Prusak	Tudás	Tapasztalatok, értékek, információk keveréke új tapasztalatok elsajátításához
2001 – Swap és munkatársai	Tudásátadás	Munkavállalók tudatosan cserélnék ismereteket
2006 – Sturdy és társai	Tudásátadás	Informális környezet fontossága, üzleti ebédek, találkozók
2009 – prof. Dr. Bencsik Andrea	Tudás fogalma	Állandóan változik, cselekvésre kész, mindig valami újat tanulunk (..)
Tudásmenedzsment	Megfelelő információ, megfelelő embernek, megfelelő időben	
Tudásmegosztás	Két fél között történik, átadják egymásnak tudásukat, valami újat tanulnak egymástól	
Formális tudásmegosztás	A tudásmegosztás minden olyan formája ide tartozik, ami intézményesítve van.	
Informális tudásmegosztás	Minden olyan tudásmegosztási forma, ami nincs intézményesítve, mint pl. baráti találkozók, beszélgetés egy csésze kávé mellett stb.	

Forrás: saját szerkesztés

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BAIYIN, Y. – WEI, Z. – VIERE, CH. *Holistic Views of Knowledge Management Models*. Published in 2009, in Sage Publications: *Advances in Developing Human Resources*. DOI: 10.1177/1523422309338584
- [2] BENCSIK, Andrea. *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2015. ISBN 9789630595896
- [3] BENCSIK, Andrea. *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Budapest: Z-Press Kiadó, 2009. ISBN 9789639493476
- [4] NAGY, József. *Új pedagógiai kultúra*. Szeged: Mozaik Kiadó, 2010.
- [5] SZEGHEGYI, Á. *A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál*. Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században, Budapest, 2001.
- [6] JONG-AE, K. Measuring the Impact of Knowledge Management. In *IFLA Journal* 32(4): 362-367. 2002, ISSN: 0341-0352
- [7] GELEI, Andrea.-DOBOS, Imre. Bizalom az üzleti kapcsolatokban. A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. In *Közgazdasági Szemle*, 2016, LXIII.évf., doi: <http://dx.doi.org/10.18414/Ksz.2016.3.330>
- [8] GÖNCZÖL, Enikő. *A tudásmegosztás formális és informális közösségei: Néhány gondolat a témaválasztáshoz*. 2009, [online]. Interneten elérhető: <https://osztalyfonok.hu/cikk.php?id=677>
- [9] KIM, J. Measuring the Impact of Knowledge Management. In *IFLA Journal* 32(4), 2006. pp. 362-367. ISSN: 0340-0352, doi: 10.1177/0340035206074075
- [10] KOVÁCS, T. *A bizalom szerepe és helye az érzelmi intelligenciában*. Periodica Oeconomica, III. Évf., 2010. 48-58.o.,
- [11] NAGY, Judit. – SCHUBERT, Anikó. *A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban*. Vállalatgazdaságtan Intézet. 77.sz. Műhelytanulmány. 2007 HU ISSN 1786-3031
- [12] PIRICZ, Noémi. A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. In *Vezetéstudomány*, 2013. XLIV: évf. 12. szám, ISSN: 0133-0179
- [13] SZEGHEGYI, Á. *A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál*. 2011, Budapest, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
- [14] TAMINIAU, Y. Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. 2009, Emerald Insight. In *Journal of Knowledge Management*. DOI: 10.1108/13673270910931152
- [15] TÓTH, Lilla. A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban. In *Szociológiai Szemle* 2004/4. pp.95-128.
- [16] TUDÁSMENEDZSMENT, *Tudásmenedzsment fogalma*. 2012. [online]. [cit. 2012.03.02]. Interneten elérhető: https://tudasmenedzsment.blog.hu/2012/03/02/tudasmenedzsment_fogalma

A HR SZEREPE A SZERVEZETI BIZALOM ÉPÍTÉSÉBEN

Lilla CSÓKÁS²

ABSTRACT

The researches over the past decades have highlighted the importance of trust in companies and institutions. It took center stage in our country and in neighboring countries only over the past years, while the Western countries have already recognized its importance. Trust is such a value for companies which is not visible, difficult to quantify, nevertheless its value is greater than anything. In the absence of it the competitiveness of the company remains below. Today's companies do not pay enough attention to trust because it's hard to quantify. As a result of this, they don't deal too much with it. Developing trust in the workplace is a key organizational element of performance. The aim of this study is to examine the role of human resource management in trust building. In addition, I will take attention for measuring of trust, because it has a measurable impact on the financial position of a company.

KEYWORDS:

Trust, organization, waves of trust, human resource management, measurement

BEVEZETŐ

A bizalom témája a globális pénzügyi válság kirobbanása óta sokak által vitatott kérdés, a szervezetekbe és vállalatokba vetett bizalom mértéke továbbra is alacsony. A bizalom megléte egy szervezetben jelentős haszonnal és előnnyel jár, mind a szervezet, mind a dolgozók irányában. A tanulmányok egyaránt mutatnak közvetlen és közvetett előnyöket is, mint például a jobb teljesítmény, költségek csökkenése és a fokozott társadalmi viselkedés [23]. Közvetlen kapcsolat fedezhető fel a bizalom és a szervezetek hatékonysága, illetve teljesítménye között [8], [15], [18], [26]. Többen úgy vélik, hogy a bizalom közvetett módon javítja a szervezet teljesítményét azzal, hogy elősegíti a kíváncs munkahelyi magatartást és kedvezőbb légkört teremt az együttműködő szervezeti teljesítmény javítása érdekében [14], [16], [28]. Ezen kívül a bizalom hozzájárul a tudás megosztásának és az innovációnak a fokozásához, a diszkrecionális viselkedéshez, valamint a nagyobb motivációhoz és pozitív hozzáálláshoz [23]. A kutatások azt mutatják, hogy azok a munkavállalók, akiknél magas a szervezeti bizalom szintje több erőfeszítést fektetnek munkájukba, valamint együttműködnek másokkal [14], [19], [20]. Ezzel szemben azok, akiknél a szervezeti bizalom alacsony szintű kevésbé hatékonyak [7], ellenkező magatartást mutatnak vagy elhagyják a vállalatot. Így a bizalom összeköthető a pozitív munkahelyi viselkedéssel, amely támogatja a szervezet céljainak elérését. Ez egyértelműen kapcsolatban áll az emberi erőforrás menedzsment központi gondolatával, mely hangsúlyozza a pozitív és kíváncs viselkedés megkönnyítését a szervezet szempontjából, ami hozzájárul a vállalati célok eléréséhez, munkavállalói elkötelezettséget és jobb teljesítményt eredményeznek [23].

Tanulmányom fő célja az emberi erőforrás menedzsment fontosságának bemutatása a szervezeti bizalom területén. Manapság azoknál a szervezeteknél, ahol a bizalom hiánya kimutatható nem tudnak versenyképesek maradni a piacon. Úgy gondolom, hogy ennek megteremtése a vezetők és a HR feladata. A tanulmányban felvezetem a bizalom fogalmát, majd a bizalom hullámaira térek rá. Úgy gondolom nagyon fontos, hogy a bizalom szintjeit megvizsgáljuk, ugyanis ahhoz, hogy fel tudjunk építeni egy szervezetben a

² PhD. hallgató, Selye János Egyetem

bizalmat az alapoktól, kell kiindulnunk. Meg kell vizsgálnunk azt, hogy mi a szervezeti bizalom alapja. Ezt követően bemutatok egy olyan üzleti modellt, ami a bizalomra épül, majd rávilágítok a humán erőforrás menedzsment feladatára a bizalom kiépítése területén. A bizalmat nagyon nehéz kiépíteni, azonban lerombolni annál egyszerűbb. Ezért fontosnak tartom, hogy a bizalmat folyamatosan mérjük és a mérési adatok alapján javításokat hajtsunk végre.

A tanulmány módszertanát tekintve szekunder elemzésen alapszik, melyben a bizalom, mint a szervezetek egyik legfontosabb versenyképességi tényezőjét kapcsolom össze a humán erőforrás menedzsment feladataival a bizalom kiépítése és fenntartása terén. A tanulmányhoz különböző már meglévő kutatások eredményeit, vállalati jelentéseket is feldolgoztam.

Bizalom

A szervezet, mint komplex rendszer, melynek működését a személyi, szociális, technikai és strukturális alrendszerek közös lendülete alkotja. A technikai alrendszer kivételével az alrendszerek nagy része emberekhez kötődő, s az ő kooperációjukon keresztül képes a szervezet a céljait megvalósítani. Az együttműködés kiindulópontja a kétoldalú, több irányú és több szintű bizalom [24]. A bizalom összetett fogalom, azonban még sincs a menedzsment tudományban egységesen elfogadott definíció. Fukuyama (2007) szerint a bizalom a szabályszerű, becsületes és kooperációra kész magatartás elvárása egy közösségen belül, a közös normák szerint, a közösség más tagjaitól [10]. Sass (2011) szerint a bizalom az emberek és az intézmények közti viszonyban válik lényegessé [22]. Garaj (2005) úgy vélekedik a bizalomról, mint a felek rendelkezésére álló információ szerint zajló, az egymás viselkedésmódjára, illetve reagálására irányuló olyan posztulátum, amely előrelátható, megjövendőlkéző és kétoldalúan elfogadható [11].

A bizalom hullámai

A bizalom, a motiváció és a költségek között kapcsolat tárható fel ugyanis, ha a bizalom nő az hatással van a motivációra, ami szintén nőni fog és ez által a költségek csökkennek. Manapság a globális szervezetekben a bizalom megszerzése, kiépítése és megtartása az egyik legfontosabb vezetői kompetencia. A bizalom kialakulása első sorban az *önbizalommal* kezdődik. Hisz, ha nem bízunk magunkban akkor mástól, hogy várhatnánk el azt, hogy bízzon bennünk. Az önbizalom nem más, mint annak a mértéke, hogy milyen mértékben hiszünk magunkban. Amennyiben van önbizalmunk és hitelek vagyunk, akkor konzekvens viselkedésünk eredményre jut a *társas bizalom* területén is, amivel kapcsolatainkon tudunk javítani és hatékonyabb eredményeket tudunk produkálni. További tényezőre van szükség ahhoz, hogy önbizalommal rendelkezünk vagy hogy az ne sérüljön. Ez a szervezeti kultúrában nyilvánul meg. Mindenki szereti érezni, hogy fontos, a közösségnek szüksége van rá. A fontosság érzése befolyásolja az emberek magatartását. Akaratlanul is azzal a feladattal törődünk inkább, amelyekből hozzájutunk ehhez az érzéshez, ezekből motivációt és erőt kapunk, amelyek az egyre magasabb célok kitérésére és elérésére ösztönöznek bennünket [3], [17], [24].

A *szervezeti bizalom* alapja az, hogy a vezetők kialakítsák a bizalmat a szervezetben, amit nem befolyásol tulajdonosi forma, illetve működési terület. Az egész kiindulópontja az összhang, mely segítséget nyújt a vezetőnek a struktúrák, rendszerek, és jelképek létrehozásában, valamint az ún. szervezeti bizalmi hozamok elérésében. Szervezeti bizalmi hozamok közé soroljuk az értéknövekedést, a rohamosabb növekedést, több újítást, jobb kooperációt, szorosabb elkötelezettséget [3], [24].

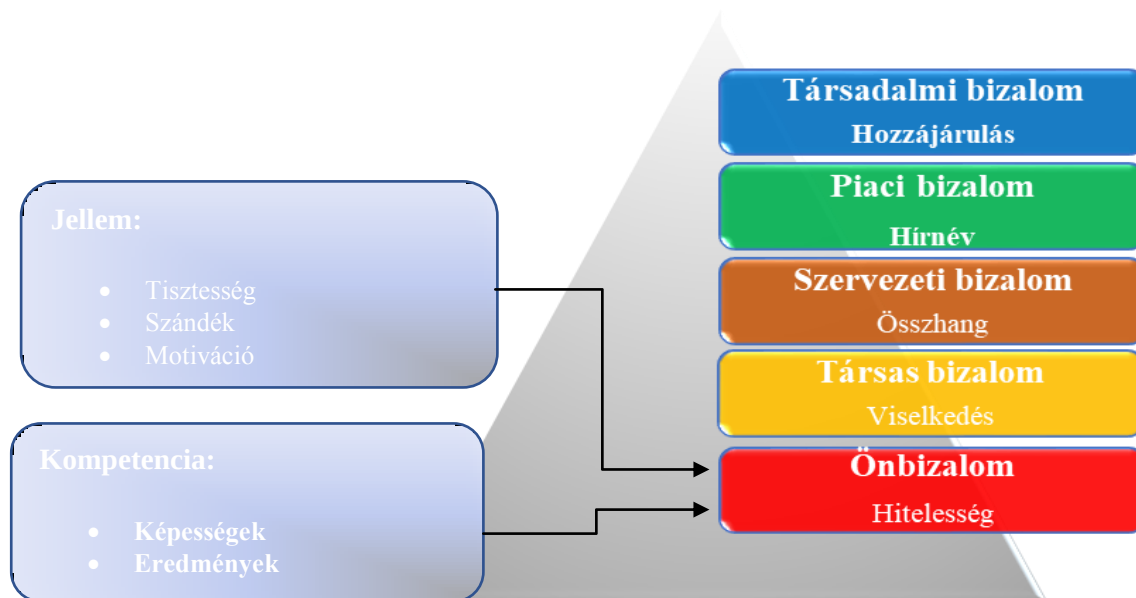
A szervezeti bizalmat „a szervezeti tagok által osztott hitnek tekintjük, amely az egyén átélta vagy észlelt szervezeti tapasztalatainak interpretációja nyomán alakul, és a szervezet, mint részekből álló rendszer

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

megbízhatóságára vonatkozó pozitív elvárásokat foglal magába, amelynek kognitív és érzelmi összetevői vannak” [21].

A *piaci bizalom* a hírnéven alapul, ami a márkában jelenik meg, s hatása minden résztvevő számára értelmezhető és érzékelhető.

A *társadalmi bizalom* célja az értékteremtés az egész társadalomnak. Ennek az alapja a felelős működés [24].



1. ábra: A bizalom hullámai

Forrás: Covey, Merrill (2011, p. 344), Marosi, Bencsik (2012, p. 34) alapján saját szerkesztés

Az új üzleti modell, ami a bizalomra épít

A múltban a vezetői hozzáállásra és hatalom gyakorlására főként Adam Smith és Milton Friedman gazdasági modellje hatott, mely mélyen beépült a vezetők tudatalattijába és sajnos sok helyen napjainkig uralják az üzleti világot. Az ő gondolatmenetük alapján minden a profitszerzés alá rendeződik. Az elsődleges cél tehát a profit maximalizálása, s ennek ismeretében a vezető fő célja is ez, tehát minden ez alá rendeződik, amit hatalmuk gyakorlása árán érnek el.

A digitalizációnak köszönhetően ma egy olyan világot élünk, ahol semmi sem maradhat rejtve, a titkolt információk napvilágra kerülnek, amiből eredően a vállalatoknál a profitszerzés, mint alapvető érték pillére kidől. Eredményeképp megakadályozza a korlátlan vezetői hatalom gyakorlását [13].

John Blakey (2016) megalkotott egy új üzleti modellt, melyben a bizalomra épít. A korábbi üzleti modellekbe, melyek a profitot helyezték a középpontba a hatalom és intellektuális képesség volt az alappillér. Blakey üzleti modelljében a képességet, az erkölcsi szilárdságot, valamint a jóindulatot emeli ki, azonban ezek úgy járulnak hozzá a profitszerzéshez, hogy közben az emberek jólétét és a környezet fenntarthatóságát is szem előtt tartják.

Ez alapján dolgozta ki a bizalom mértékének képletét, mely három változó szorzataként mutatható ki.

$$\text{Bizalom mértéke} = \text{Képesség} \times \text{Erkölcsei szilárdság} \times \text{Jóindulat.}$$

Mivel ez egy szorzat így értelemszerűen, ha bármelyik változó nulla, akkor hiába van értéke a másik két változónak, akkor is nulla lesz annak az esélye, hogy a vezető mások bizalmát elnyerje és ez által hiteles vezető legyen.

Blakey elméletét számottevő adat is alátámasztja. Pénzügyileg is igazolható ez, ugyanis a megbízható, közbizalmat élvező vállalatok 30 százalékkal jobban teljesítenek és hosszú távon fenntarthatóbbak a régi modelleket alkalmazó szervezetekkel szemben [1], [13].

A HR szerepe a bizalom építésében

Úgy vélem, hogy a HR funkciók fontos szerepet töltenek be a szervezeti bizalom és a megbízhatóság megteremtésében. A HR az a terület, akik a vezetőkkel együtt a legtöbbet képesek az érdekében tenni, hogy a szervezeti bizalom, hogy alakul a vállalat életében. Minden nap befolyásolják a bizalom helyzetét azzal, ahogy viselkednek egymással, társaikkal, a szervezet munkavállalóival. Nyilvánvaló, ahogy a HR foglalkozik a munkavállalók kérdéseivel, panaszaival, aggodalmaival ez átruházódik a vállalati kultúrára is [25].

Ahhoz, hogy állást tudjak foglalni abban, hogy milyen tényezők segítenek, HR oldalról a bizalom építésében elsősorban azt kell megvizsgálnom, hogy mi vezet a bizalom hiányához egy vállalatban, illetve mi az, ami korlátozza a munkahelyi bizalom kialakulását. Az egyik ilyen tényező a döntéshozatalban való alacsony részvétel. Ezen felül ki kell emelni annak a lehetőségnek a hiányát, hogy képesek legyünk értékelni, illetve visszajelzést adni a szervezetről, annak hatékonyságáról. Végül, de nem utolsó sorban bizalom veszteséghez vezethet a vezetők irányából érkező túlzott ellenőrzés is.

A számos negatív tényező felsorolása mellett meg kell említenem azonban azokat a tényezőket is, ami a bizalom növekedéséhez vezetnek. Az első fontos tényező az együttműködés, ahol a vezetők és a munkavállalók egymástól függenek. Ezen túl ki kell emelni a kölcsönös tisztelet fontosságát, a magas szintű elkötelezettséget a döntéshozatalban, a nyílt kommunikációt, a méltányosságot különösen az értékelések alkalmával. A bizalom növekedéséhez hozzájárul még az is, ha úgy érezzük, hogy részesei lehetünk egy nagy teljesítményű csapatnak, képesek vagyunk a felelősség átruházására, az erőforrások egyenlő elosztására, s a kapcsolatépítést középpontba állítjuk [27].

A globális szervezetek életében jelentős szerepet töltenek be egyes HR funkciók, melyek a bizalmi stratégiák kialakításában játszanak nagy szerepet, amivel egy elkötelezettebb és összehangoltabb munkaerőt hozhatunk létre. Ezek a következők:

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A bizalmat a szervezeti értékek szerves részévé kell tenni

A szervezetnek a bizalomépítést alapvető vállalati alapelvként kell kezelni és ezt az elvet kell erősíteni a vezetési programokban is. A HR feladata, hogy ezen elvek alapján, célirányos kezdeményezéseket vezessen be, s minden vezetői szintről olyan vezetőket válasszon, akik hirdetik a bizalomépítő intézkedések előnyeit és megosztják a legjobb gyakorlatokat.

Mindemellett szükség van egy erőteljes bejelentési politikára, amely független folyamaton keresztül megy végbe. Az alkalmazottakat arra kell ösztönözni, hogy minden egyes bizalmi jogsértést félélem, illetve visszafogás nélkül jelentsenek.

Kultúra létrehozása a status quo kihívásaira

Olyan légkört kell létrehozni a szervezeten belül, ahol az alkalmazottak új ötleteket próbálhatnak ki anélkül, hogy a kudarcról és a status quo kihívásaitól félnének. A Világgazdasági Fórum jelentéséből Alan Webber-t a Fast Company társalapító szerkesztőjét idézve: „Ha a vállalati kultúra nem olyan, ahol az emberek úgy érzik, hogy rendben van kockázatot vállalni, s azzal a meggyőződéssel dolgoznak, hogy a kockázat meghíúsul, akkor valószínűleg nem lesz sok innováció. Ebből kifolyólag a kockázatvállalási hajlandóság a bizalomról szól.” A PricewaterhouseCoopers közelmúltbeli kutatása szerint a menedzsmentbe vetett magasabb bizalmi szint egy sokkal kreatívabb és innovatívabb szervezeti kultúrát eredményez. A HR feladata, hogy megkönnyítse az ilyen kultúra létrehozását [27].

A növekedési gondolkodásmód befogadása

Malcolm Gladwell (2002) véleménye szerint a fő oka annak, hogy az Enron vállalat összeomlott a tehetség szemléletmód (talent mindset) megszálltsága volt. A tehetség szemléletmód, amely az egyének belső tehetségét értékeli, olyan környezetet teremt, ahol az egyének, így az emberek gyakran félnek attól, hogy elvesztik hírnevüket, amikor megpróbálnak megoldani egy problémát. Ilyen szervezetben az emberek nem fognak a befektetők és a nyilvánosság elé kiállni és elismerni, ha tévedtek. Inkább hazudnak [12].

Carol S. Dweck (2007), a világhírű pszichológus és a Mindset könyv írója The New Psychology of Success című könyvében azt ajánlja, hogy a szervezeteknek növekedési szemléletmódot kellene alkalmazniuk a fix gondolkodásmód, szemléletmód helyett annak érdekében, hogy továbbra is virágozhasson, növekedjen és megbízható maradjon az érdekeltek számára [9].

Dweck a Szemléletváltás című könyvében leírja azokat a HR funkciókat, amik kritikus szerepet játszanak a kultúra megváltoztatásának szervezeti szinten történő végrehajtásában:

- olyan teljesítménymenedzsment rendszer felállítása, amely felismeri az erőfeszítéseket a veleszületett tehetség vagy intelligencia helyett
- visszajelzés adása, a tanulás és a jövőbeni sikerelérés támogatása
- annak a közvetítése, hogy a szervezet értékeli a tanulást és a kitartó munkát, s nem csak a kész zenikét vagy tehetségeket támogatja, s így az emberek képességei és kompetenciái folyamatosan fejlődhetnek
- felsővezetők alkalmazásakor az olyan vezetők megszűrése, akik a fix szemléletmódot követik
- a kritikus döntéshozatali helyzetekben a csoportos döntéshozatal elkerülése [2], [9].

Kutatások bizonyítják, hogy a bizalom növekedése kimutatható azokban a szervezetekben, ahol a humánerőforrás menedzsment funkciók céljai közt szerepel az, hogy a bizalmat fejlessze s ez által segítsen

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

az embereknek. Ez által a kommunikáció nyíltabb, az értékelés méltányosabb, nem félnek átruházni a felelősséget, az erőforrásokat egyenlően osztják el, egyenlő a bánásmód, és fontos a kapcsolatépítés is. Ez által a bizalmi tényezők jelentős növekedést érnek el [27].

A bizalom mérése

A belső és külső mérhető bizalom is egyaránt hatással van a szervezet pénzügyi teljesítményére. Belső bizalom alatt azt értem, hogy az alkalmazottak milyen szintű bizalommal rendelkeznek egymás iránt, valamint a szervezet vezetői iránt. A külső bizalom az a bizalom, amit az ügyfelek, partnerek, értékesítők és befektetők éreznek a márka iránt.

A bizalom több tényezőből tevődik össze. Az első összetevő a kompetencia; az a meggyőződés, hogy egy szervezet képes arra, hogy teljesítse azt, amit mond. Képes fenntartani magát és versenyezni a piacon. A második alkotóelem az integritás; meggyőződés arról, hogy a szervezet tisztességes és igazságos. A harmadik komponens a megbízhatóság; az a meggyőződés, hogy a szervezet ígéretét betartja és következetesen cselekszik.

Mielőtt még beleásnám magam a bizalom mérésébe megvizsgálom azokat az elemeket, amelyek számszerűsíthetővé teszik a bizalmat. Mikor elkezdjük mérni a bizalmat és annak hatását a vállalatra nézve szem előtt kell tartanunk, hogy a bizalom a szervezet minden szintjén jelen van ezért nagyon széles skálát kell vizsgálnunk. A bizalom a szervezeti kultúrában szintén mélyen jelen van, vagy legalábbis jelen kellene, hogy legyen. Ezért is fontos a bizalom építésével és fenntartásával kapcsolatos magatartások azonosítása és mérése, beleértve a bizalmat károsító magatartásokat. A bizalom dinamikus folyamat, ezért méréseit következetesen kell elvégezni, s nem csak egyszerű folyamatokon keresztül. Mindent érint a kognitív és érzelmi felfogástól kezdve az intellektuális szintig.

Mérése és értékelése magába foglalja a szervezet azon erőfeszítéseinek sikerét vagy sikertelenségét, amelyek a szervezeten kívül és belül javítják és erősítik kapcsolataikat. A következőkben bemutatom a bizalom mérésének a lépéseit:

Első lépés: a mérni kívánt csoport meghatározása

Ahogy bármit is mérünk, elengedhetetlen, hogy először egyértelműen meghatározzuk a célt és célközönséget. Mit akarunk elérni? Ha a vállalat belső bizalmi szintjeit mérjük, valóban mindenkit bevonunk. Ez magába foglalja a bizalmat a munkatársak között, a menedzsment irányába, a szervezeti egységek és üzleti egységek között. A külső bizalom magába foglalja a márka iránti bizalom mérését, a vállalat és partnerek vagy szállítók közötti bizalmat, s a vállalat hírnevét a piacon.

Második lépés: specifikus mérhető célok és célkitűzések

Senki sem tudja semminek a hatékonyságát ténylegesen mérni anélkül, hogy pontosan meghatározná azt, hogy mit is mér valójában. A bizalom méréséért felelős csapatnak meg kell határoznia, hogy mit próbálnak mérni és milyen célokat kívánnak elérni. Mit várnak ettől a méréstől? Minél pontosabb kérdéseket állítanak fel, annál pontosabb lesz a kutatás is.

Harmadik lépés: Mérőeszköz választása

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Nincs olyan konkrét eszköz vagy rendszer, ami egyértelművé teszi, hogy melyik mérési eszközök kombinációja a leghatékonyabb; a kérdőíveknek, a felméréseknek, a közvélemény kutatásoknak és az előtte utána vizsgálatoknak. A bizalom mérésére szolgáló eszközök és technikák:

- felmérések
- fókuszcsoporthok
- előzetes és utólagos közvélemény kutatások
- néprajzi tanulmányok
- kísérleti és kvázi- kísérleti minták
- többváltozós elemzési projektek
- modellépítés

A felmérések kiváló módszert nyújtanak a bizalom mérésére, ugyanis az ún. egyetértő kérdések vagy minősítési rendszerek formájában egyszerű eredményre jutni. Hosszú távon a szervezetbe vetett bizalom növelésének értéke pénzben mérhető, ami az alacsonyabb bővítési költségekben, alacsonyabb peres költségekben, alacsonyabb munkaerő- felvételi költségekben nyilvánulnak meg.

Negyedik lépés: Az adatok elemzése és cselekvés

A méréseknek akkor van értelme, ha az eredményt, adatokat a cselekvési terv keretein belül felhasználjuk.

A növekvő bizalom növeli a munkavállalók magatartását, munka morálját, sebességét és hatékonyságát és ezzel egy időben csökkenti a fluktuációt.

A bizalom kényes dolog, de a szervezetek teljesítményének egyik legfontosabb összetevője. Így folyamatosan mérni és javítani kell annak érdekében, hogy a szervezetből a legtöbbet tudjuk kihozni [5], [6].

Tipikus kérdőív a bizalom mérésére

A következőkben egy bizalom mérésére alkalmas kérdőív példát mutatok be. Ahogy korábban említettem a szervezeti bizalom három fő alkotóelemre bontható: kompetencia, integritás, megbízhatóság. A kérdőív is ezen komponensek vonalát követi, melyek megválaszolására 1-7 fokozatú minősítési skálát javaslok használni.

- Ez a szervezet tisztességesen és igazságosan kezeli az olyan embereket, mint én. (Integritás)
- Amikor ez a szervezet fontos döntést hoz meg, tudom, hogy olyan emberekre is fog vonatkozni, mint én. (Integritás)
- Ez a szervezet megtartja ígéreteit. (Megbízhatóság)
- Úgy vélem, hogy ez a szervezet figyelembe veszi az olyan emberek véleményét, mint én, a döntések meghozatalakor. (Megbízhatóság)
- Magabiztosnak érzem magam a szervezet képességeit illetően. (Kompetencia)
- Ez a szervezet megvalósítja azt, amit ígér. (Kompetencia)
- Úgy tűnik, hogy az alapelvek irányítják a szervezet viselkedését. (Integritás)
- Ez a szervezet nem vezet felre az olyan embereket, mint én. (Integritás)
- Hajlandó vagyok hagyni, hogy a szervezet döntéseket hozzon az olyan emberekről, mint én. (Megbízhatóság)
- Úgy gondolom fontos figyelemmel követni azt, hogy a szervezet ne használja ki az olyan embereket, mint én. (fordított megbízhatóság)
- Úgy gondolom, hogy ez a szervezet sikeresen működik a saját területén. (Kompetencia) [4].

BEFEJEZÉS

A tanulmány célja az emberi erőforrás menedzsment fontosságának a bemutatása a szervezeti bizalom alakulásában. Napjainkban a piaci versenyt azok a vállalatok tudják túlélni, akik stratégiájukat a szervezeti bizalomra építik. Blakey erre egy új üzleti modellt is épített, mely szerint a bizalom mértéke egy szorzat eredménye, ami a képességre, erkölcsi szilárdságra és jóindulatra épít. Ha bármelyik tényező nulla, akkor a szorzat eredménye is nulla. Ezek tudatában úgy gondolom, hogy a HR nagyon fontos szerepet tölt be a bizalom építésében és megtartásában, ami első sorban a kommunikációban nyilvánul meg, ami által a bizalmat a szervezet szerves részévé tudják tenni. Ezen túl olyan légkört kell kiépíteni a szervezetben, ami a bizalomra épül, ami főként abban mutatkozik meg, hogy az emberek mernek új ötletekkel előállni. A HR feladata, hogy ezt ösztönözze, és ezzel együtt kiépítsen egy növekedési szemléletmódot, amit egy jó teljesítményértékelő rendszer nagyban tud segíteni. A humánerőforrás osztály feladata, hogy folyamatos tanulást biztosítson és ösztönözze a folyamatos tanulást. Felismerje a tudástőke fontosságát. Végül, de nem utolsósorban olyan vezetőket kell alkalmaznia a vállalatnak, akik ezt a szemléletmódot követik. A kiválasztás itt is a HR felelőssége. A felsorolt tényezők mind nagyban hozzájárulnak a bizalom kiépítésében, a szervezetekben. Azonban a bizalmat nem elég kiépíteni, folyamatosan fenn kell tartani. Erre a legjobb módszer a folyamatos mérés, majd az eredmények alapján történő javítás, ami a humánerőforrás osztály feladata.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BLAKEY, J. *The Trusted Executive: Nine Leadership Habits that Inspire Results, Relationships and Reputation*. London: Kogan Page, 2016. 240 p. ISBN 978-0749474225.
- [2] CHAKRABORTY, P. *3 ways HR Can Build Trust in a company*. 2015. [online]. [cit. 2019.05.03.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.td.org/insights/3-ways-hr-can-build-trust-in-a-company/>>
- [3] COVEY, Stephen, M. R., MERRILL, Rebecca R. *A bizalom sebessége. A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2011. 414 p. ISBN 978 963 304 064 5.
- [4] DELAHAYE PAINE, K. *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*. 2003. [online]. [cit. 2019.05.03.]. Hozzáférhető az interneten: <https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf>
- [5] DELAHAYE PAINE, K. *Measuring Public Relationships: The Data-Driven Communicator's Guide to Success*. Berlin: KDPaine & Partners, LLC, 2007. 204 p. ISBN 978-0978989903.
- [6] DIETZ, G., HARTOG, Deanne, N. D. *Measuring trust inside organizations* In *Personnel Review*. 2006, Vol. 35, No. 5, pp 557-588. ISSN 0048-3486.
- [7] DIRKS, K. T., FERRIN, Donald. L. *The role of trust in organizational settings* In *Organization Science*. 2001, Vol. 12, No. 4, pp 450-467. ISSN 1047-7039.
- [8] DIRKS, Kurt T. FERRIN, Donald L. *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice* In *Journal of Applied Psychology*. 2002, Vol. 87, No. 4. pp 611-628. ISSN 0021-9010.
- [9] DWECK, Carol S. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books, 2007. 320 p. ISBN 978-0345472328.
- [10] FUKUYAMA, F. *Bizalom - A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Budapest: Európa Könyvkiadó Kft. 2007. 616 p. 9789630783835.
- [11] GARAJ, E. *A bizalom szerepe a tudástranszfer folyamatában* In *Vezetéstudomány*, 2005, Vol. 36, No. 12, pp 2-18. 0133-0179.

- [12] GLADWELL, M. *The talent myth. Are smart people overrated?* 2002. [online]. [cit. 2019.05.03.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.newyorker.com/magazine/2002/07/22/the-talent-myth>>
- [13] HRportal. *Milyen az a vezető, akiben megbízunk? - a bizalom építése a gyakorlatban.* 2016. [online]. [cit. 2019.05.03.]. Hozzáférhető az interneten: < <https://www.hrportal.hu/hr/milyen-az-a-vezeto--akiben-megbizunk---a-bizalom-epitese-a-gyakorlatban-20161005.html>>
- [14] KONOVSKY, M A. PUGH, S D. *Citizenship behavior and social exchange* In *Academy of Management Journal*. 1999, Vol. 37. pp 656-659. ISSN 0001-4273.
- [15] KRAMER, M. Roderick., TYLER, R. Tyler. *Trust in Organizations: Frontiers Theory and Research.* Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE Publications, Inc., 1996. 440 p. ISBN 978-0803957404.
- [16] KRAMER, Roderick M. *Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions* In *Annual Review of Psychology*. 1999, Vol. 50. pp 569-598. ISSN 0066-4308.
- [17] LÖVEY, I., NADKARNI, Manohar S. *Az örömteli szervezet: Vállalati egészségről, betegségekről és gyógyódokról vezetőknek és tanácsadóknak.* Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2007. 288 p. ISBN 978 963 9686 403.
- [18] MAYER, Roger C., DAVIS James H. *The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment* In *Journal of Applied Psychology*. 1999, Vol. 84, No. 1, pp 123-136. ISSN 0021-9010.
- [19] PILLAI, R., SCHRIESHEIM, Chester A., WILLIAMS E. *Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study* In *Journal of Management*. 1999, Vol. 25, No. 6. pp 897-933. ISSN 0149-2063.
- [20] PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R. H., FETTER, R. *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors* In *The Leadership Quarterly*. 1990, Vol. 1, No. 2. pp 107-142. ISSN 1048-9843.
- [21] SASS, J. *Bizalom a szervezetekben.* In (K. Faragó, Z. Kovács szerk.) *Szervezeti látletek. A szervezetpszichológia hazai kutatási irányai.* Budapest: Akadémia Kiadó, 2005. 286 p. ISBN 963 05 8244 9.
- [22] SASS, J. *Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom.* 2011. [online]. [cit. 2019.04.30.]. Hozzáférhető az interneten: <https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003_11_Szervezeti_erz_biz/11_szervezeti_erz_biz_58_58.html>
- [23] SEARLE, R., SKINNER, D. *Trust and Human Resource Management.* Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing, 2011. 361 p. ISBN 9780857932006.
- [24] TÓTH-BORDÁS NÉ MAROSI, I., BENCSIK, A. *Szervezeti magatartás avagy a bizalom ereje.* Győr: Universitas- Győr Nonprofit Kft. 2012. 229 p. ISBN 9789639819962.
- [25] WHITENER, Ellen M. *The impact of human resource activities on employee trust* In *Human Resource Management Review*. 1997, Vol. 7, No. 4. pp 389-404. ISSN 053-4822.
- [26] WHITNEY, John O. *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality.* New York: McGraw-Hill, 1994. 256 p. ISBN 978-0070700178.
- [27] WILKINSON, D. *Developing trust in the workplace and the role of HR – a new study.* 2017. [online]. [cit. 2019.05.03.]. Hozzáférhető az interneten: < <https://www.oxford-review.com/blog-developing-workplace-trust/>>
- [28] ZAND, Dale E. *Trust and Managerial Problem Solving* In *Administrative Science Quarterly*. 1972, Vol. 17, No. 2, pp 229-239. ISSN 0001-8392.

RELATIONSHIP BETWEEN THE LABOR MARKET OF ATHLETES WITH REGIONAL SPORT DEVELOPMENT STRATEGY

Beatrix FARAGÓ³, Márta KONCZOS SZOMBATHELYI⁴

ABSTRACT

Territorial development strategies are key elements of the European Union, which also bring about significant changes in Hungary as part of territorial and social capital. Sport, as a new economic element, appears as part of it, has an impact on the labor market and has an increasing role in the human resources of companies. In economic competitiveness, sport is a factor of growth.

The aim of the research is to assess the extent to which the development of sport, health and leisure sports is taken into account in regional development plans, and how the athlete appears in this local space, how to strengthen each other in the labor market and in the territorial sphere. The focus of the survey is on the analysis of the concept of regional development in Western Hungary, to which linked the empirical research, which examines athlete identity as one of the key elements of the region's talent-retaining power.

KEYWORDS:

Human resources, regional development, athlete, competitiveness, sports economy

INTRODUCTION

The development activities defined by the European Union in many cases serve the interests of economic and strategic interests. [1] Development policy guidelines aim at alleviating backwardness, maintaining social and economic equilibrium and increasing competitiveness. Article 177 of the Treaty establishing the European Community (TEC) first set out the objectives and principles of development policy:

1. "The Community's development cooperation policy, which complements the policies pursued by the Member States, encourages:

- sustainable economic and social development of developing countries, in particular the most disadvantaged;
- the smooth and gradual integration of developing countries into the world economy;
- combating poverty in developing countries.

2. Community policy in this field shall contribute to the general objective of developing and consolidating democracy and the rule of law, as well as the objective of respecting human rights and fundamental freedoms. "

³ assistant lecturer, PhD student, Széchenyi István University Health and Sport Sciences Department Sport Sciences Faculty, Doctoral School of Regional and Economic Sciences , beatrix.farago.b@gmail.com

⁴ professor, dr, PhD, Széchenyi István University Kautz Gyula Faculty of Economics Department of Marketing and Management, kszm@sze.hu

These principles are becoming more and more specific, and the new economic and social challenges of globalization are becoming part of the development. New European trends break dynamically developing areas from less developed parts, and this economic and social divide is a growing problem. The spatial development policy in this area can intervene with a development strategy that builds on competitiveness based on the specificities of the area. Such development is the sport and its territorial, economic and social appearance. The aim of the European integration processes is to reduce the differences in development between countries and regions and to catch up with underdeveloped regions.

The target system for spatial development can be developed with a long-term strategy, with measurable and less measurable elements. Among the general objectives, balanced growth, reducing regional disparities are less measurable, while job creation, easing unemployment, and building infrastructure have concrete and measurable goals. Financial instruments, central regulation and infrastructure investments are needed to achieve the goals of regional policy. [2] "The European Union identifies balanced prosperity, the idea of sustainable regional development as a priority for all citizens of the Member States (see social and economic cohesion). In practice, this should be reflected in the improvement of the quality of life of the population, the increase in the number and quality of services and the possibility of access "[3].

Domestic development policy strives to follow the European Union's guidelines, in which sport plays an increasingly important role. In June 2005, the National Development Policy Concept and the National Regional Development Concept were completed, covering the period up to 2013, in which sports, recreation and related sports developments are even less visible. Further development plans up to 2035, as a result of European Union directives, are based on sport-related infrastructure developments based on sustainable development. [4] The issue of sustainability in the European Union becomes a priority in the 1970s [5] The strategic objectives for sustainability [6] have been presented in the "Environmental Action Programs". In these, the environmental aspects of sustainable development are more prominent and social-social dimensions play a lesser role. [7]

The importance of the social and economic role of sport in Europe is reflected in the Declaration annexed to the Amsterdam Convention, the Treaty establishing a Constitution for Europe [8], the European Charter for Sport [9], the Magglingen Declaration [10]. These European Union documents underpin the role of sport in our modern society.

The aim of our research is to explore the functions of sport in territoriality, territorial development policy, as the pole of development of the national economy. In this context, we examine the appearance of sport, the athlete as a component of territorial capital, as part of human capital, as a potential factor for the competitiveness of the region. The study examines the European Union Development trends, the Hungarian Development Strategies, including the regional development strategy, and, as a smaller unit, the Regional Development Strategy of the Western Transdanubian Region and the Regional Development Strategy of the City of Győr. Development strategies include the aspects of competitive sports, leisure sports, health promotion, their appearance, development, and their implementation in strategic plans.

Our research covers the concept of regional development in Western Hungary. This is linked to empirical research that examines athlete identity as one of the key elements of the region's talent-retaining power; reveals the human dimensions of human resources in the context of territoriality as part of human capital.

The method of the research is the analysis of international and domestic spatial development strategies on the one hand and on the other hand the empirical research based on the questionnaire survey. In the primary research, athletes over 14 years of age participated in the West Transdanubian region. The number of elements 174. The research presents the emergence of a talent-holding force in the interaction between the

sport development of the regional development strategy and the athlete's identity. Thus, the research examines the impact of territorial capital on competitiveness in sport, the impact of athletes on the labor market, and the impact of the talent-retaining power of territorial policies. The results show the role of sport in the competitiveness of the region.

International territorial development, sport and sports hr

The goal of the European Union is to achieve social and economic cohesion, which results in an improvement in the quality of life in the face of European identity. In the European Union, social and regional policies are focused on the cohesion strategy.

Strategic implementation of objectives in regional development plans is carried out within the framework of operational programs. Financial funding is provided by the European Regional Development Fund (ERDF) and provides support for tourism, cultural, economic environment, competitiveness, attractiveness of the region, environmental protection, equal opportunities and infrastructure development.

Territorial development is a tool for achieving the strategic and operational goals set by the regional policy in the European Union. It is characterized by a series of government interventions that implement territorial development and its goals are determined by development policy. Territorial development depends on economic policy, the nature of territorial processes, but it certainly is characterized by long-term ideas.

The regions have an increasingly important economic and cultural role in influencing the social and political relations of their own countries. [2] The European Union strengthens several segments of development, but "all development (change) is spatial, social development in terrestrial space is always territorial." [11] The multidimensional nature of development also appears in the EU strategy, which has many sides and can show the size of human capital, the performance of the economy, the existence of certain institutions and its connection with the values. [11] Regional policy represents new trends and trends in the face of economic change, in which mass production is replaced by knowledge, information and innovation in the development of competitive advantage. [12]

The European Union directives place great emphasis on employment policy, and it is necessary for the sport economy to comply with these directives. Sport, as part of employment policy, covers the employment of athletes. These include the construction of a dual career, the training of a specialist in sports, and the training of sports professionals in the field of education. The new European Employment Strategy was adopted in 1994 by the European Council. Job creation and unemployment are important for regional development, and its improvement is also high on the EU's strategic goals. The European Social Fund (ESF) provides support for the implementation of the EU employment strategy. The main objectives of the ESF are to promote employment (which is also an important element in sport), to increase spatial and professional mobility, to support training (in sport, in vocational training), to ensure gender equality (gender identity in sport, equal opportunities in sport at sports organizations), developing a system of education and training. Equal opportunities do not always apply in the civil sphere. It is based on a strong consensus between sport stereotypes and gender roles [13].

Gender identity is also a major social problem in the analysis of identities, as it is also a question in sport, is there a gender-specific version of the sport in the future, or is the gender identity of athletes in the sport questioned? [14] Gender inequalities in the labor market, gender differences in salaries in the same workspace, and differences in managerial positions in the representativeness of women and men show similarities in the overall labor market and sport. Women's roles are changing in sport, with more and more

women participating in masculine sports, as a result of which stereotypes in society become more accepted and accepted [15].

In the European Union, efforts have been made to strengthen education through sport, on the basis of which the year 2004 was devoted to launching the program. The European Commission has set itself the objective of strengthening the triple EU dimension of sport, education and education. Examples of topics in this area include helping athletes in learning to live, and promoting sports volunteering.

According to the European Commission, sport refers to all forms of physical activity, which are aimed at the development of physical activity and the development of mental well-being, social relationships, achievement in competition (European Commission, White Paper on Sport). 2007). The European Union's first action on sport was outlined in its 2007 White Paper on Sport, which sets out guidelines for its Member States to develop and develop sport development strategies. European Union has created the Pierre de Coubertin Action Plan [17], which sets out the first steps of a long-term strategy and the first steps in policy-making on sport. The Commission's aim is to make sporting activities accessible to all and this objective was set out in the Sport Charter published in 1992 [9]. The Charter takes the view that measures should ensure that every citizen has the opportunity to participate in sport, and if necessary, additional measures should be taken to achieve the goal.

A major document in the field of sport is the Treaty of Lisbon [18], which entered into force in 2009 after its signature in 2007. The contract did not go beyond dual careers, but it is important for the development of sport in the Union. Since 2009, the European Union has opened up more resources for the development of sport, which has helped to build a dual career in Hungary.

The European Commission in its 2011 publication "Developing the European Dimension of Sport" [19] has been involved in the issue of dual careers. In sport-related activities, the EU has taken steps to develop policies, promote cooperation in the field of physical activity and sport. For the first time in 2014-2020, a separate budget line was provided to support projects and networks operating in the field of sport. [16]

In May 2011, as part of the work plan for sport 2011-2014, the Council of the European Union made a decision to issue a document containing EU guidelines on dual careers by the end of 2012. [22] (Register of Council documents) The guidelines were published in 2012. The EU has been paying increasing attention to supporting dual career building. The first step in the implementation of the proposals in Hungary was to translate the guidelines issued in English into Hungarian in the framework of the project No. 6.1.2 / 11 / 2-2012-0002. [23] In this way, the dual career has started in Hungary.

Based on the 2014 draft, a budget budget for sport should be provided. The Commission calls for the joint importance of sport and education to provide young athletes with opportunities for high-quality education in parallel with their athletic careers. [20] The EU sees the following challenges as a key challenge in the dual career program:

- Improve the protection of young athletes in education, especially in the early stages of specialization, without neglecting the sport of people with disabilities.
 - Creating a balance between sport training and education, and later between training and employment.
 - At the end of the career, support for the athletes and assisting those who left the sports career earlier.
- [21] (Dual career guidelines EU)

The EU Sport Work Plan 2014-17 has set up a new expert group on education, training, employment and volunteering. In the field of sport, the Human Resources Management Expert Group has developed

recommendations for the employability of young athletes for the second half of 2016, and for job creation in the sports field. It produced a report on the state of implementation of the EU guidelines on dual athletes in the first half of 2017. [24] These documents are the basis for the 2014-2020 budget. [25]

Domestic development part of sport strategy

As part of the domestic spatial development strategies, sport has appeared in the last decade. It has never appeared in Development I, and in the National Development Policy Concept (completed in 2005) and in the National Territorial Development Concept (covering the period until 2013 and until 2035), sport has been increasingly emphasized. As part of regional development strategies, sport is featured in the Regional Development Operational Program (ROP). The links between sport and spatial development are mainly related to the sports economy, sports professionals training, sports tourism, leisure sports, and competitive sports. In a variety of interpretations of the region [26], regional competitiveness is determined by the level of infrastructure development [27, 28], which is also reflected in sport infrastructure, which also leads to economic development. With the increasing socio-economic importance of sport, more and more important links have emerged with the functions of sport [29, 30, 31] and with territorial capital. Sport as a product of the mass society [32], with its multi-facetedness [33], is becoming increasingly prevalent in the economy and society, as sport plays a prominent role in working with increased leisure time.

Western societies become "leisure societies". [34] In the growth of the importance of sport, the region is demanding part of its development strategies, mainly in infrastructure development. The development of recreational sports centers in the development of leisure in large cities shows one way to increase the standard of living, to spend the quality of the city, to spend time free of charge, either by utilizing unused buildings [35], by developing rehabilitation areas. The aim of the settlement development sector is, among other things, to ensure long-term development, to shape the quality of life of the population, to create a livable, friendly, attractive environment, to reduce pollution, to access information technology, to rebuild brownfield areas, to rehabilitate the settlement through integrated urban development projects. [7], which can also be linked to sport infrastructure developments.

In Hungary, in regional development, sustainable regional development includes sport, which includes the social, economic and environmental dimension. Sports developments can help develop other sectors, and other sectors can contribute to sports development. The attitude of decision-makers to sport in the sphere of regional development greatly determines the prevalence of sport and the utilization of its economic significance. Sport can play a role in a region's sustainable social and economic development and in improving the quality of life of its citizens if there is an appropriate strategy behind it. [7] In Hungary, sports funding is covered by the Sport Act [36]. Currently, sports financing is following the dynamic changes in sport. On the revenue side, public funding, private financing and mixed sports funding appear. On the expense side, recipients of income appear, athletes, sports organizations and sports administration. [37] Sport, as part of the global phenomenon, strengthens economic and social processes in a number of areas, helping to increase identity factors, such as territorial identity, European identity, national identity, regional identity or athletic identity.

Comparative analysis of regional development strategies in the field of sport in western transdanubia of hungary

Part of the study covers two spatial development strategies related to sport. The Integrated Urban Development Strategy 2014-2020 of the City of Győr and the Western Transdanubia 2014-2020 development strategies have been investigated. Plans for Regional Development Strategy for Sport Development. In the survey, sports, sports development, leisure sports, and health promotion plans were

mapped in a comparative study of the two strategies. The spatial development strategies examined by the method of content analysis showed different results in the field of sports, leisure and health development.

Western Transdanubia 2014-2020. Regional Development Strategy mentioned sport 8 times in the field of *sport*, such as sports facilities, sports events, sports economy, sports tourism, sports center. The *health* topic is mentioned 50 times in the strategy, such as health consciousness, health conscious lifestyle, healthy living environment, healthy lifestyle, healthy society, healthy economic life, health care system, health services and health tourism. *Leisure* time was discussed four times as part of the strategy, as a leisure theme park, spending leisure time on topics, while *recreation* was marked five times in the document, recreation spaces, recreation unfolding, recreational opportunities, recreational medical center topics.

In the Integrated Urban Development Strategy of the City of Győr (2014-2020), the development of the fields of sport, health, leisure and recreation has appeared on many occasions. Sports-related developments appear 110 times, covering the sports economy, the development of sports areas, sports facilities, sports hall construction, sports events, sports medicine, sports, sports support, sports clubs, sports health. Health is a 123 times mentioned area as a healthy society, health industry, health services, health consciousness, health care institutions, health center, health promotion plan, health policy, healthy urban environment, health education, healthy aging, healthy lifestyle, living environment, health center, health tourism developments. The leisure theme is affected 58 times by the strategy, recreation is mentioned 78 times, such as leisure time, leisure development, recovery, leisure time, leisure center, leisure time spending, recreation services, recreational medical center, recreation center, recreation areas development (Table 1).

1. table Comparison of regional development strategies in the field of sport, health, leisure, recreation, based on the frequency in the strategy.

	Western Transdanubia 2014-2020. Regional Development Strategy	Győr County Town Integrated Urban Development Strategy 2014-2020
sport	8	110
health	50	123
freetime	4	58
rekreation	5	78

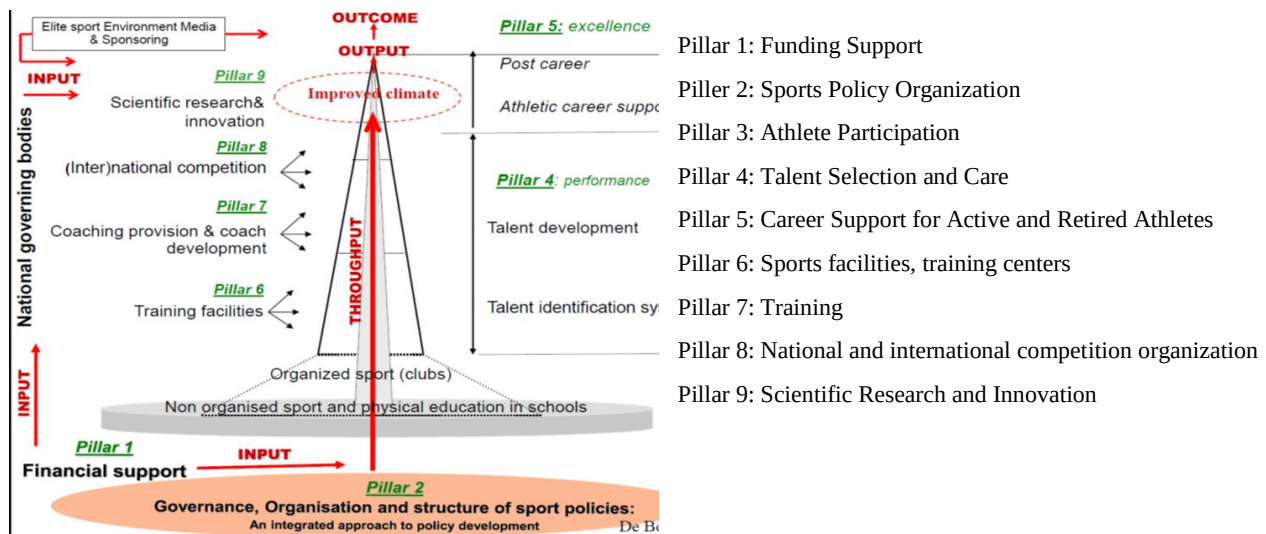
Source: own editing

In the two spatial development strategies, it became clear how serious the economic, social and social success of sport, sports infrastructure and sport is in Győr. Thus, the development of sport in Győr is also reflected in its competitiveness factors.

Sport and territorial competitiveness

Competitiveness emerges as a response to the dynamism of the globalized world and is the driving force behind the world's operational processes. It is also present in the field of sport, since it is vital to meet the competition, to take up the elements of the sports market in response to continuous challenges. Competitiveness has also played an important role in competitive sports and sports. Research in this area is still young, but impact assessments are being conducted around the world as the main direction in leading developed countries. An international research consortium, known as SPLISS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success), was formed in 2006 to explain sports success factors. [38] (Figure 1) The participants of the research identified nine factors as an explanation of the sports cycles to identify the mechanisms of action. [39]

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



1. figure: SPLISS model
Source: De Bosscher et al., 2006

It is also important from the point of view of territorial development strategies that sport shows its success in many areas, with its social, economic, environmental impact, macro and micro economy. Our study analyzes the factors of the SPLISS model sports cycles as a success factor of territorial sports development, presents their effects and their appearance at the territorial level. Our study focuses on SPLISS pillars 2. sports policy organization, 3rd athlete participation, 4th talent selection and care, 5th career support for active and retired athletes, 6. sports facilities, training centers, 9th scientific research and innovation as education, sportsman training, sports economy, health research. The sports policy background and sports facility support are reflected in the 2nd and 6th SPLISS pillars. These elements are reflected in the urban development strategy, but less at the regional level.

In the following chapters, we present the links between sport and the labor market as a component of territorial capital, which is a further component of the SPLISS pillars, such as the participation of athletes in competitive sports, the labor market, the selection of talent in corporate human resources and sport, and athlete career support in the labor market. strengthening research, education, and athletic competencies in the labor market.

The sports's attribution in the labor market and its impact on territorial competitiveness

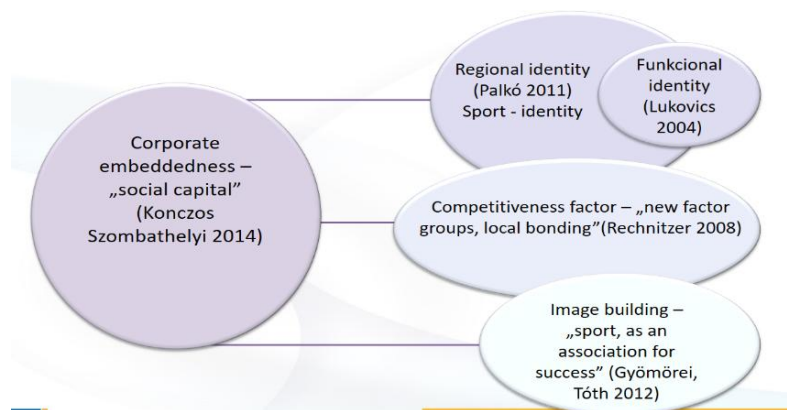
In a globalized economy, economic centers are rearranged, new groups of factors appear [4], which, as a result of human capital, has emerged as a new industry.

With the advancement of sustainable development, companies have also seen sport and health as a priority. For multinational companies, the innovative environment and the existence of the labor market are a competitive factor. [41] In the relationship between sport and the labor market, the company is in contact, in which the athlete can appear as a sports talent as a bearer of regional, territorial identity, image-enhancing factor as human capital. Multinational companies utilize sport and athletes in territorial embedding in order to increase their social acceptance. They are also the basis of athlete's human capital. In Figure 2, we summarize in a model the relationship between social capital, identities with sports and athletes. In this, the

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

athlete appears as a social capital, which manifests not only in the athletic performance but also in the after-life stage, when the athlete appears as an element of human capital.

The talent-retaining power of the region (the companies operating here) plays an important role. Companies can also draw talent from the athlete base to strengthen human capital, in which the athlete performs the role of strengthening regional identity [42]. In regional identity, companies represent functional identity, which is the combination of economic and social impact [43]. Regional identity is a factor that enhances competitiveness, with the athlete appearing as human capital. Success on the part of companies is also symbolized by a successful athlete with image-building functions in corporate communication [44]. (Figure 2)



2. figure: Athlete as an element of territorial identity
Source: own editing

The strength of regional capital is determined by the strength of territorial capital. 'Territorial capital is the intersection, common surface of the economic, social and cultural capital available in the spatial system, the totality of the elements that are specific to the place and can only be interpreted there' [45]. Camagni the creator of the concept and theory of territorial capital [46, 47], in the matrix of capital goods, identified the hard and soft factors that distinguish between formal and informal processes. At the formal level, the positioning, location, opinions and attraction (capital goods, labor, knowledge, innovation) of the place are formulated. Possible clusters, networks, the civil sphere, or the space of local society are particularly important. The territorial capital of a successful region includes economic, social and cultural elements.

Human capital appears as a part of social capital in the competitiveness of companies and the region. The human resource, quality of life, living conditions, knowledge and knowledge communication and transfer network, and the municipal innovation milieu appear as factors of the resource carrying the development and as a key element of its mechanism of action in the spatial analysis of human resources [48]. The athlete appears as human capital in this process.

In terms of athlete and corporate talent, the talent components are not ready at birth, but can be the result of long development work [49]. Towers-Watson's "Talent Management and Benefits" research in North America in 2011 focused on the most talented issues of talent management and its solution. Keeping the workforce in the labor market is the most important challenge today. An important element of the company's strategy is to attract talented workforce to the company, to perform its tasks properly, to further develop the workforce by coordinating the individual and corporate goals. All this serves the individual, corporate and social interests, and can express the responsibility of companies to the talents they have received. Responsibility for talent is not just the responsibility of the HR department, but must be part of the corporate strategy [50]. In this process, the athletic talent with its competencies in the sport, its commitment to the

region, and its reputation can be a power factor for companies if they are taken into account in their human resources strategy.

The other side is the relationship between the athlete and the labor market as part of the athlete's human capital. An important element in the athletes' dual career is corporate human resource management, talent management and athletic competency in the labor market. The American continent has been dealing with the dual career of athletes for many years, and in Europe, only the European Union's recommendations and initial steps have been taken. To solve the problem, it is necessary to make visible the elements that influence the athlete's career as an external and internal factor and what development solutions can solve the social problem [51]. Athlete talent, as part of an athlete's lifestyle program, lays the foundations for further athletic careers, including civil life. [52] Sport further strengthens skills and adds new skills to young people. Socialization in sport and pedagogy in sport help the learning process for the athletes. These values are those that can be classified as human skills in the labor market and are of increasing importance in the world of work [53].

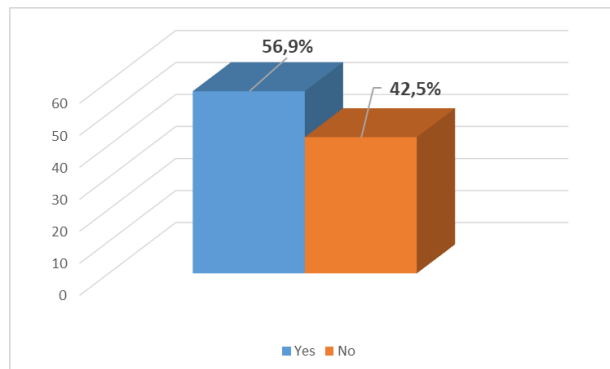
An important element of the athlete's lifestyle is the successful transition of a successful athlete to civilian life, as in his research [54] in Gösi and Salló, less than 20% of the nearly 300 children who studied at the 15 sports academies studied reached the professional level in the first round. Becoming excellent in all areas requires a lot of energy investment. The proportion of athletes leaving the football academy system is around 20%, and 80% have two options: play at a lower level or turn to a civilian career. Turning to a civilian career is a disadvantage for athletes because they also start to lag behind their peers' work and professional experience in consciously planned retreat [55]. In Hungary, athletes are assisted by some lifetime programs in the transition to the labor market. Examples include the MOB Olympics Lifestyle Program or the Hungarian Sports Stars Scholarship Program. These programs do not cover the athlete base, therefore, it would be necessary to develop a program that would provide professional help to young people who are out of the top sport but who regularly sport at the age of 14-20, with counseling, career guidance, preparation for the recording [54].

Results of empirical research

In our empirical research we measured the athletes' identity, labor market opportunities, attitudes, and the presence of local sports policy. The survey shows how the athlete is active in the labor market, and how much the local government supports the athlete's dual career. For companies, the human capital of athletes is an important resource in their human resources in their emerging identity. The method of the survey is a questionnaire survey, a sample of athletes over 14 years of age who are athletes or previously sportsmen. Item number 174 for research (N = 174)

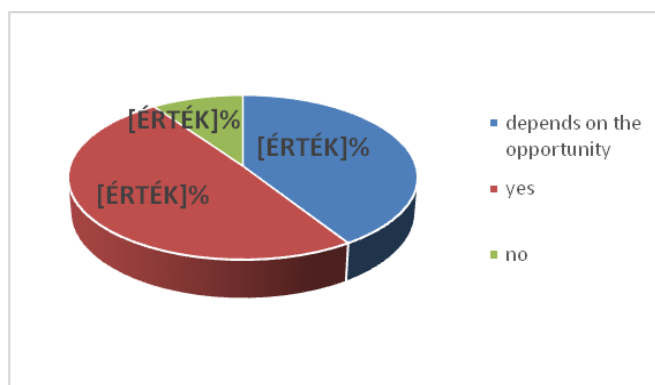
In the first question, we asked him about the appearance of the athlete's career, which is important when the athlete's career ends. The responses in this area show how athletic support is at the local level, the athlete's career model in which athletes can get support for transition to the labor market.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



3. figure: Did you meet an athlete's career model as an athlete? N=174
Source: own editing

Figure 3 shows the results of the survey that 56.9% of athletes have already met a career model that shows a positive direction on the athlete's career.

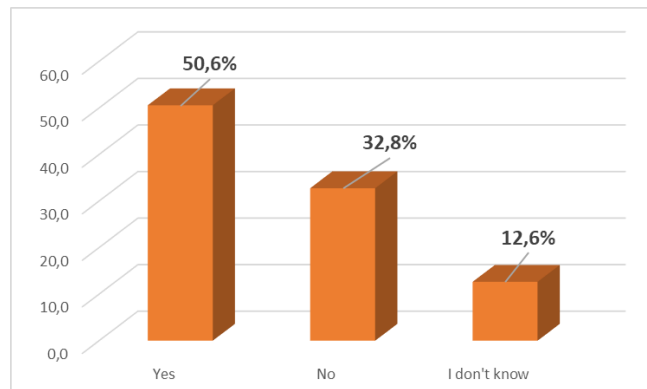


4. figure: Should you receive support for your athletic career at your place of residence, would you stay in your current place of residence for life?
Source: own editing

The next question concerns the promotion of the region's talent-retaining power in the field of sport, which was designed to avoid abandonment of support and residence. 49.3% of the respondents would stay in their residential and sports venues during their civilian career. However, in the answer, an uncertain factor appears, "depends on the possibilities", 41%, which does not indicate a strong attachment to the area and also values confidence in local opportunities to a lower level. (Figure 4)

We asked about the athlete's identity, which provides useful information for education, training and the appearance of human capital in the sector. Athletes want to increase their knowledge and skills in sports, at 50.6%, which indicates the strength of athlete identity. This result is also significant for professional training, as it indicates that there is a need to widen the training of professionals. The athletes would also confirm their sports experience with their professional knowledge. (Figure 5)

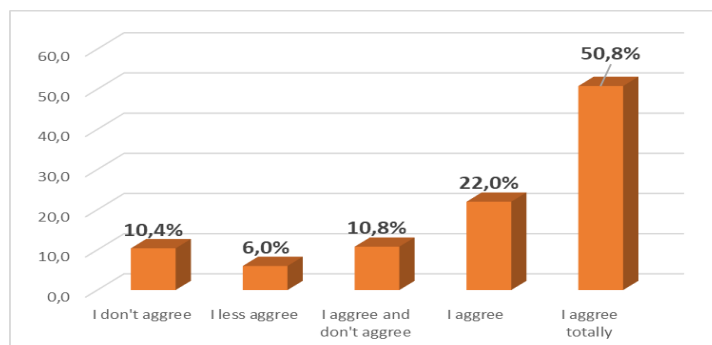
Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



5. figure: *If you are studying, would you do it in the field of sports, did you do it?*

Source: own editing

Life after the athlete's life is one of the main areas of research in which we examine the relationship between athlete attitudes and the employers' sector as a component of territorial capital. Athletes would like to work in the field of sports at 50.8% as part of the civil sector based on the study. We know that not all athletes can be located in the field of sport, but athletic competencies, athletic identity, also include soft competence elements in the corporate sector. (Figure 6)



6. figure: *Do you agree with the following statement and to what extent? I want to stay in sports (coach, sports officer, etc.) / I work in sports* Source: own editing

Summary

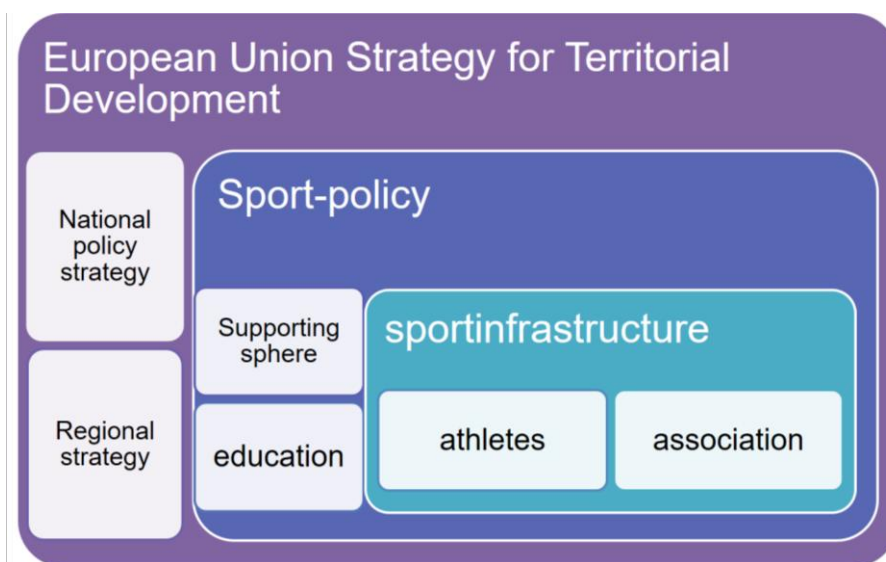
The study examined the appearance of sport and related areas in spatial development plans. All this in conjunction with the possibility of athletic competencies appearing in the labor market in the given space. The focus of the survey is on the concept of regional development in Western Hungary, to which the empirical research that examines athlete identity as one of the key elements of the region's talent-retaining power is linked.

As a result of the presentation of European Union sports policies and domestic spatial development, it has become apparent that sport has become more prominent in recent decades as a sports economy factor. Funding for sport is increasingly taking place at both national and international levels. [56] At regional level, regional development strategies differ in the emphasis on sport development. Our research has measured two areas of development: the Western Transdanubian Territorial Development Strategy and the Regional Development Strategy of the Győr County Town, in which it became apparent that Győr considers sport

development as a priority area, as sport, recreation, leisure and health are repeatedly reflected in its strategy. Sports infrastructure developments are factors of territorial competitiveness in which companies play a key role.

The element of territorial capital is human capital, in which we examined the connection between the athlete and the company. The athlete's connection to the company, the labor market, represents more direction than an athlete as a professional as a talent representative. The element of territorial capital is the athlete who achieves sports success, whose appearance in the labor market after his active sports life can increase territorial capital and local identity, and with his athletic competence can strengthen the human resources of the company.

Figure 7 shows the areas involved in the regional sports economy. (Figure 7)



7. figure: Factors of the regional sports economy
Source: own editing

International and national spatial development strategies define the guidelines for sport policy, in which sport infrastructure development is the basis for the socio-economic appearance of sport. Regional spatial development strategies are the determinants of domestic sports development and sports, in which the athlete is the determinant of regional capital and competitiveness. In terms of the labor market and the athlete, regional regional development, the corporate base, and the athlete's identity play a role. As a part of human capital, the athlete can take advantage of this complex unity. The socio-economic impact of sport in regional competitiveness, as a component of territorial capital, is reinforced.

Acknowledgments

The study "Creation of internationalization, teaching, research and student supply, development of knowledge and technology transfer as a means of intelligent specialization at Széchenyi István University" EFOP-3.6.1-16-2016-000 project.

LITERATURE

- [1]. DEBISSO, K. *Az Európai Unió fejlesztési politikája. =Uniós szakpolitikák.* Budapest, Szent István Társulat, 2014. 243-260. pp. (908.530 EU KK 0) *Ed: Sport és társadalom*, Magyar Sporttudományi Társaság, 2003, 55-99.
- [2]. BOCSOR, M., KENGYEL, Á, SZÜCS, A. A területfejlesztési politika új irányai az Európai Unióban. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000., 932-948.o.)
- [3]. DANCS SZEGNER, H. Sport structures - Sport and Globalisation, The Economics of Professionals Sports and Olympic Games - edited by Gregory T. Papanikos, Athens Institute for Education and Research, Athen, 2003 161-168.
- [4]. Nemzeti Fejlesztési Terv Regionális Fejlesztés Operatív Programja https://www.palyazat.gov.hu/nft_i_operativ_programok
- [5]. Európai Unió fenntarthatóság www.ff3.hu/unio.html
- [6]. A fenntarthatósági stratégiai célkitűzések <http://europa.eu.int/comm/environment/eussd/>
- [7]. SZEGNERNÉ DANCS H. *A sport szerepe és lehetőségei a regionális fenntartható fejlődés biztosításában.* Semmelweis Egyetem, Testnevelési és Sporttudományi Kar Nevelés-, és Sporttudományi Doktori Iskola, doktori értekezés, 2006
- [8]. Szerződés az Európai Alkotmány létrehozásáról 2005, III-282. cikk, p, 133 <http://european-convention.europa.eu/docs/Treaty/00260000HU.pdf>
- [9]. Európai Sport Charta 1992, [www.europatanacs.hu/pdf/CM_Rec\(1992\)13.pdf](http://www.europatanacs.hu/pdf/CM_Rec(1992)13.pdf)
- [10]. Magglingeni Nyilatkozat 2003, www.magglingendeclaration.org
- [11]. NEMES NAGY, J. *A tér a társadalomkutatásban.* A szerző hasonló címen megjelent könyvének kézírata, Kiadta a Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, Budapest, 1998, p. 261, ISBN 963 03 4921 3, ISSN 1416-3306. (Lektor: Korompai Attila)
- [12]. PORTER, M. 1990 *The Competitive Advantage of Nations.* MacMillan, London 1990
- [13]. BÉKI, P. Sztereotípiák a sportban, avagy a női sport létjogosultsága napjaink magyar társadalmában. *Acta Academiae Paedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport* 2017 44: pp. 171-189.
- [14]. BÉKI, P, KERESZTESI, K. A sportok királynője női szemmel. *Agrártudományi Közlemények/Acta Agraria Debreceniensis* 2017 (72) pp. 25-32.
- [15]. BÉKI, P., GÉCZI, G. Women on ice - gender equalization. *Apstract - Applied Studies In Agribusiness And Commerce* 2017 11:(1-2) pp. 137-145.
- [16]. Európa Parlament Sport: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/143/sport>
- [17]. Európai Bizottság, Fehér Könyv a sportról, 2007, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=LEGISSUM%3A135010>
- [18]. Európai Unió megalkotta a Pierre de Coubertin akcióterv <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/143/sport>
- [19]. Lisszaboni Szerződés 2007, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A12007L%2FTXT>
- [20]. A Sport Európai Dimenziójának Fejlesztése Európa 2020 stratégia: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_hu
- [21]. Az Európai Unió jogszabályainak és kiadványainak weboldala, https://europa.eu/european-union/index_hu
- [22]. Dual career guidelines EU, http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf
- [23]. A Tanács dokumentumainak nyilvántartása <https://www.consilium.europa.eu/hu/documents-publications/public-register/>

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [24]. TÁMOP 6.1.2/11/2-2012-0002 kódszámú projekt, <http://sportmenedzsment.hu/wp-content/uploads/2014/06/Oktat%C3%A1s-k%C3%A9pz%C3%A9s-%C3%A9s-k%C3%A9pes%C3%ADt%C3%A9sek-a-sportban-%C3%A9s-sportol%C3%B3i-kett%C5%91s-karrier-a-k%C3%B6z-%C3%A9s-fels%C5%91oktat%C3%A1sban-bros%C3%B3ra.pdf>
- [25]. ENYEDI, Gy. Milyen régió kell nekünk? Hozzászólás a Tóth József interjúhoz, *Élet és Tudomány*, 2005/2. sz. 59.
- [26]. LENGYEL, I. Iparági és regionális klaszterek: tipizálásuk, térbeliségük és fejlettségük főbb kérdései. *Vezetéstudomány*, 2001 10, 19-43. o.
- [27]. EHRLICH, É. *Az infrastruktúra és a szolgáltatások szerepe a regionális versenyképességben*. Beszámoló 2002
- [28]. MCPHERSON, B. D., CURTIS, J. E., LOY, J. W The Social Significance of Sport: An introduction to the sociology of sport. *Human Kinetics* 1989
- [29]. WEISS, M. R. Psychological Aspects of Sport-Injury Rehabilitation: A Developmental Perspective. *Journal of Athletic Training* v.38(2); Apr-Jun 2003 PMC164909 2003
- [30]. PIGEASSOU, C.(2004): *The Foundations of Sport: Features of social and Economic Phenomena*, Leisure Education 2004, Proceedings 74.
- [31]. BAKONYI, T. *Civil álmom, politikai állam*, Doktori Értekezés, Budapest 2004
- [32]. STEENBERGEN, J. de KNOP, P.ELLING, A.H.F *Values and norms in Sport*, Meyer&Meyer, Oxford, 2001
- [33]. PALM, J.(2004): *Public space and human movement*, Leisure Education 2004, Proceedings 101.
- [34]. WILLMS, J. *Sport and Space in Leisure and Tourism in Post-modern Metropolitan Areas*, Leisure Education 2004, Proceedings. 93.
- [35]. Sporttörvény (2004. évi I. törvény a sportról) <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0400001.TV>
- [36]. FARAGÓ, B. A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban. *Tér-Gazdaság-Ember* V. : 3 pp. 94-109. Paper: 2064-1176 , 113 p. (2017)
- [37]. DE BOSSCHER, V., DE KNOP, P., van BOTTENBURG, M., SHIBLI, S. A conceptual framework for analysing Sports Policy Factors Leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 2006 6 (2), 185-215. ISSN 1618-4742.
- [38]. ANDRÁS, K., KOZMA, M. Hazánk versenyképessége a (hivatásos) sportban – gazdasági feltételek. 5. Báthory-Brassai Tanulmánykötet 1. *Tanulmányok, publikációk és előadások az 5. Báthory-Brassai Konferencia programjából*. Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2014 ISBN: 978-615-5460-38-8
- [39]. RECHNITZER J. (2008): A regionális fejlődés erőforrásainak átrendeződése, új súlypont: a tudás. In.: Lengyel I., Lukovics M. (szerk.): *Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében*. JatePress, Szeged, pp. 13-25.
- [40]. KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M. Tehetség- és motivációs modell kidolgozásának kérdései a Tudományos és Művészeti Diákkör kapcsán. In: Mészáros A. (szerk.): *A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerőpiaci kihívásai a XXI. században*. Győr: Széchenyi István Egyetem, 2014 pp. 68–81.
- [41]. PALKÓ Katalin (2011) *Az identitás területi dimenziói a politika tükrében*. Doktori értekezés, Pécs
- [42]. LUKOVICS, M. A regionális identitás szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben. In: Czagány L. - Garai L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. JATEPress, Szeged, 2004 p. 214-228.
- [43]. GYÖMÖREI, T., TÓTH, B. A sport piaci értéke. Győri vállalatok szponzorációs hajlandóságának vizsgálata. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 13. évfolyam 51. szám, 2012/3
- [44]. RECHNITZER János (2016) *A területi tőke a városfejlődésben: A Győr-kód*. Budapest; Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 270 p. (Studia regionum; Dialóg Campus szakkönyvek), 25 p.
- [45]. CAMAGNI, R. Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In: Capello, R. - Camagni, R. - Chizzolini, B. - Fratesi, U. (szerk.): *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*. Springer, Heidelberg, 2008 pp. 33–46.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [46]. CAMAGNI, R. Territorial capital and regional development. In: Capello, R. - Nijkamp, P. (szerk.): *Handbook of regional growth and development theories*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2009 pp. 118–132.
- [47]. RECHNITZER János (2007) A regionális fejlődés új hajtótényezője a tudás. In: Hervainé Szabó Gy., Szirmai V. (szerk.): *Versenyképesség és várostérségi egyenlőtlenségek*. Tanulmánykötet: A várostérségi egyenlőtlenségek Európában, megújulási válság és leküzdése című konferencia anyagai alapján. 274 p. Komárom, Magyarország, 2006.04.28 Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola; MTA Veszprémi Területi Bizottság; MTA Szociológiai Kutatóintézet, pp. 33-44.
- [48]. KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M. Tehetségmentésment, avagy a HR felelőssége. In: Róbert P. (szerk.): *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság*. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, 2013 Paper 11.
- [49]. KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M. A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 2014 28 (1) pp. 84-98.
- [50]. FARAGÓ, B, KONCZOSNÉ, SZOMBATHELYI M, BÉKI, P. A Világ sportpiacának dinamikusan fejlődő területei a 21. század világ gazdasági és világpolitikai folyamataiban. The dynamic developments spaces of the World's sport market in the processes of World economic and World policy of the 21st century. *Multidiszciplináris kihívások sokszínű válaszok*: 2 pp. 94-125. , 32 p. (2018)
- [51]. FARAGÓ, B. *Élsportolók életpálya modelljei*. Budapest, Magyarország: Campus Kiadó (2015) ISBN: 9789639822337| Oktatási
- [52]. FARAGÓ, B, KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, M Strength of region's talent retentions: strengths of athletes. In: Karlovitz J. T. (szerk.): *Essays in Economics and Business Studies*. Komárno: International Research Institute, 2017 pp. 113-120.
- [53]. GÓSI, ZS, SALLÓI, I. Rögös út a sportkarrier: A fiatal magyar labdarúgók karrieresélyei. *Magyar Sporttudományi Szemle* 18:(4 (72)) pp. 11-19. (2017)
- [54]. LENTÉNÉ PUSKÁS, A. A párhuzamos karrierépítés lehetőségei élsportoló egyetemisták körében. *Taylor*, 2014 6: 1-2. pp. 403–412.
- [55]. GÓSI, Zs.; BUKTA, Zs. Sportszövetségek a kiemelt sportágfejlesztés tükrében. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 36 pp. 46-55. Paper: 2019/2 , 10 p. (2019)

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

SZERBIA TÁRSADALMI-GAZDASÁGI HELYZETE NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN

Zsuzsanna GÓDÁNY⁵

ABSTRACT

Serbia in 2009 applied to be the European Union member, and 2012 Serbia is officially became an EU candidate. The European Commission's in Western Balkans strategy identified a year 2025 for a possible accession year in which Serbia achieve conditions for joining. This study presents Serbia's current socio-economic situation through key indicators, such as HDI index, unemployment rate and GDP macroeconomic indicator. The socio-economic situation in Serbia was analysed in an international context. According to the results, Serbia is one of the poorest countries in Europe. In addition, economic reforms are affecting the country's continued positive performance. Positive developments in Serbia can be seen through the economic indicators. Unemployment rate has fallen over the last 10 years and price levels have been stabilized by reducing inflation rate.

KEYWORDS:

Serbia, economic development, human development index, labour market

BEVEZETŐ

Szerbia hivatalos nevén a Szerb Köztársaság Délkelet-Európában terül el mintegy 77 474 km²-en. Szerbia 2009-ben kérte felvételét az Európai Unióhoz, és 2012-ben hivatalosan is EU- tagjelöltté vált. Az Európai Bizottság nyugat-balkáni stratégiájában 2025-ös évet jelölték meg esetleges csatlakozási évnak, amikor Szerbia is tudja teljesíteni a csatlakozáshoz előírt feltételeket.

Érdemes megvizsgálni, hogy jelenleg hogy áll Szerbia, milyen gazdasági és társadalmi helyzettel rendelkezik Magyarországhoz, Szlovákiához, Horvátországhoz és az EU 28-hoz viszonyítva. Horvátország 2013-ban csatlakozott az Európai Unióhoz, így az EU tagállamai közül ez idáig ő rendelkezik a legrövidebb tagsággal az EU-n belül. .

1. táblázat: A vizsgált országok főbb mutatói 2018-ban

Mutató megnevezése/ Országok	Terület 1000km ²	Lakosság (1000 fő)	Lakosság-súly %-ban	1 főre jutó GDP vásárló egységben	1 főre jutó GDP vásárló egységben (2008-2018) közti változás
Szerbia	88.3	8766,4	1,72%	40	2↑
Magyarország	93.0	9855,5	1,94%	70	7↑
Szlovákia	49.0	5421,3	1,07%	78	6↑
Horvátország	56.5	4225,3	0,83%	63	0↑
EU-28	4463.6	508450,856	100%	100	100

Forrás: Eurostat, 2018, online

⁵ PhDr. Zsuzsanna Gódnány, Selye János Egyetem, godanyz@uj.sk

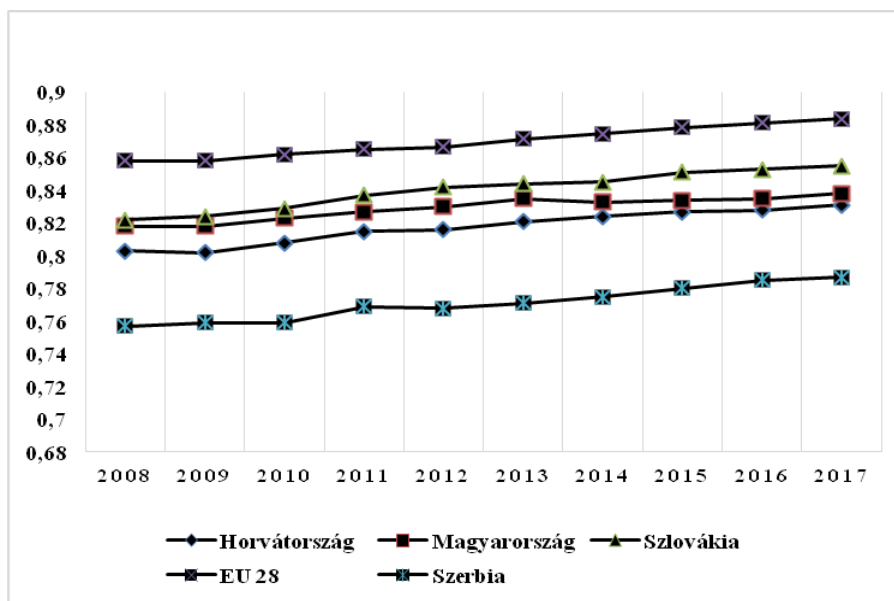
Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Az alábbi táblázat összegzi a vizsgált 4 ország alapadatait és az EU 28 országok adatait összesítve. Szerbia mind területi kiterjedésben és lakosság számban illetve az EU 28-hoz viszonyított lakosság számban Magyarországhoz közelít leginkább

A bruttó hazai termék a makrogazdaság egyik mérőszáma, ami megmutatja egy adott gazdaságon belül az összes megtermelt áru és szolgáltatás értékét csökkentve az előállításukhoz használt áruk és szolgáltatások értékével. A vásárlóerő-egységben (PPS) számított egy főre jutó GDP volumenindexét az Európai Unió (EU-28) átlagához viszonyítva adják meg, melyet 100-nak vesznek.

Láthatjuk, hogy a vizsgálatba bevont országok mindegyikének GDP értéke alacsonyabb az EU 28 átlag GDP értékéhez viszonyítva. Szerbia ez esetben nagyon alacsony értékkel rendelkezik, ettől alacsonyabb értékkel csupán Albánia, Macedónia, Bosznia-Hercegovina rendelkezik. Ha visszamenőleg megvizsgáljuk az elmúlt 10 év adatait ezen mutató mentén, akkor szintén láthatjuk, hogy Szlovákia és Magyarország GDP változása pozitív eredményt mutat. Horvátországban 2008-as évet követően csökkenés figyelhető meg, és most a 2018-as évben sikerült elérnie ugyanazt az értéket, ami 2008-ban jellemezte. Szerbia GDP-je az EU átlaghoz viszonyítva 2 egységgel növekedett.

Szerbia Európa legszegényebb országai közé tartozik. A Human Development Index (HDI) tekintetében Szerbia 2017-ben 67. helyen állt, 0,787-es pontszámmal, ami magasabb, mint Bosznia, Macedónia, Albánia, Ukrajna vagy Moldova indexe, viszont alacsonyabb, mint az összes többi európai ország pontszáma.



1. ábra: HDI alakulása a vizsgált országok esetén 2008-2017 között

Forrás: Human Development Data Bank, 2018

Ezen mutató tekintetében a vizsgált országok mindegyike az EU 28 átlaga alatt található, melynek értéke a 2017-es évben 0,884 volt. Szlovákia 0,855-ös értékével közelít leginkább az EU átlagához, és ezen értéke alapján nemzetközi viszonylatban a 38-adik helyet foglalja el a 189-es ranglistán, Magyarország a 45-ötödik helyet és Horvátország pedig a 46-odik helyet.

2015-ben a szerb lakosság 41,3%-át fenyegette a szegénység vagy a társadalmi kirekesztés veszélye, ami lényegesen magasabb, mint az EU-28 országok átlagos értéke, amely 23,7% volt [2]. A nagyobb szegénység

és a társadalmi kirekesztés kockázatával küzdő csoportok a gyermekek és a 24 év alatti fiatalok, a munkanélküliek, a három vagy több gyermekkel rendelkező háztartások és az egyszülős háztartások. Európán belül Szerbiában a legmagasabbak a jövedelmi egyenlőtlenség.

A magánszektor a gazdaság egyik fő tényezője, és nagy szerepet játszik a GDP és a foglalkoztatás alakulásában. Az államnak azonban még mindig jelentős szerepe van számos gazdasági területen, számos stratégiaileg fontos szektort irányít, és nagyon jelentős munkáltató.

A tulajdonjog alapján jogilag nincs megkülönböztetés. A 2015-ben elfogadott új beruházási törvény megszüntette a belföldi és külföldi vállalatok közötti korlátozásokat, de a külföldi természetes személyek még mindig nem rendelkezhetnek mezőgazdasági földterületekkel, és a hazai vállalatok még mindig előnyben részesülnek az 5%-os árréiummal rendelkező közbeszerzésekben.

A piaci verseny területén a jogi keret többnyire összhangban van a meglévő uniós rendeletekkel. A 2009-ben elfogadott és legutóbb 2013-ban módosított versenyjogi törvény megteremtette a Versenyvédelem Bizottságát, mint a monopóliumellenes szabályok fenntartására szolgáló közintézményt.

A külkereskedelem többnyire liberalizált. Szerbia azonban még mindig nem tagja a Kereskedelmi Világszervezetnek (WTO). A szerb külkereskedelem többségét kétoldalú szabadkereskedelmi megállapodásokon keresztül folytatják, amelyek közül a legfontosabbak az Európai Unió, a Közép-európai Szabadkereskedelmi megállapodás (CEFTA) vagy az Orosz Föderáció és Törökország közötti megállapodások. A legfontosabb kereskedelmi partnerei az EU és a CEFTA országok, amelyek a teljes kereskedelem közel 80% -át teszik ki. Más fontos kereskedelmi partnerei Oroszország és Kína [1]).

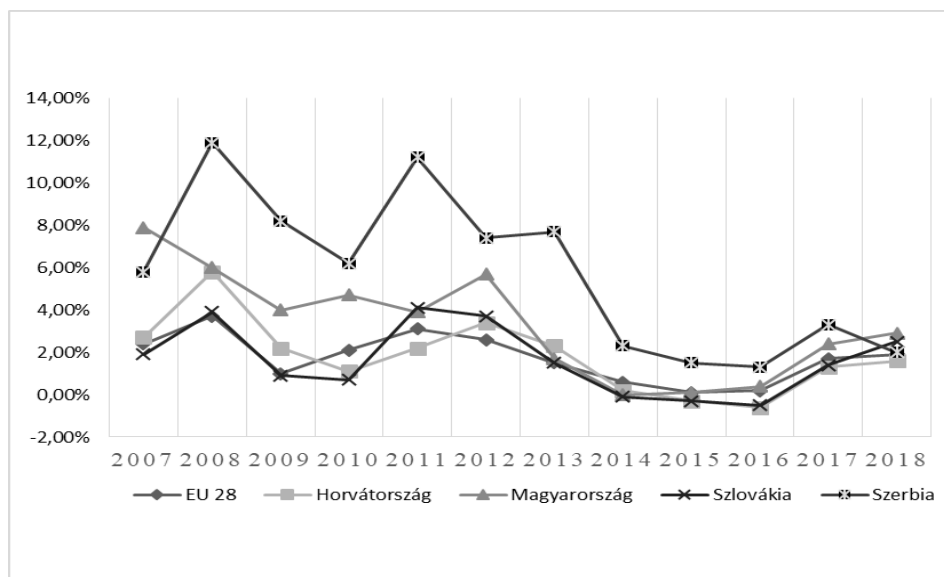
Gazdasági fejlődés

Szerbia társadalmi és gazdasági helyzetét negatívan befolyásolta a 2008-ban kialakult belpolitikai helyzet. Ebben az évben Koszovó kikiáltotta magát függetlenné, majd ezt követően kormányválság következett, és végül az akkori új kormánynak szembesülnie kellett a globális gazdasági válság hatásaival, mely Szerbiát sem kerülte el. A kormány számos fontos gazdasági és költségvetési reformot vezetett be 2014 óta. A legfontosabbak közé tartozik az építési engedély megszerzésének folyamatának egyszerűsítése, az ipari kapcsolatok és az e-kormányzati szolgáltatások további bevonása.

A 2016 áprilisában létrejött új kormány a strukturális reformok révén hozzájárult a társadalmi szektor átalakulásához, ezen átalakulás az ezt követő években kihatott az államigazgatás, az államháztartás és a gazdaság reformjára is. A kormány gazdasági reformprogramja a gazdasági és pénzügyi stabilitás biztosítására, a további adósságfelhalmozás megállítására a gazdasági fellendülés és a növekedés környezetének megteremtésére összpontosít, amely elősegíti a foglalkoztatást és az életszínvonal emelését [5].

Az infláció egy megfelelő makrogazdasági mérőszám, mely megmutatja számunkra egy adott ország árának stabilitását. Az alábbi ábrán jól kivehető, hogy Szerbiában az infláció mértéke fokozatosan csökkent, jelenlegi adatok alapján az EU átlag (1,9%) – hoz képest csupán 0,1% magasabb az ország inflációja, ami 2%-os volt a 2018-as évben. Magyarországon (2,9%) és Szlovákiában (2,5%) az inflációs ráta meghaladja az EU átlagos infláció rátáját.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



2. ábra: Az infláció alakulása a vizsgált országokban 2008-2017 között
Forrás: Eurostat

Az alábbi táblázat tartalmazza a 2012-2017-es év közti legfontosabb gazdasági mutatóit Szerbiának.

2. táblázat: Szerbia fontosabb gazdasági mutatói

Mutató megnevezése	Mértékegység	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GDP értéke (folyó áron)	Mrd EUR	81,75	85,40	85,07	85,42	88,76	91,80
GDP változása (real)	%	-	2,57	-1,83	0,76	2,80	1,87
Egy főre jutó GDP folyó áron	EUR/fő	4 902,87	5 504,48	5 371,37	4 537,17	4 700,86	5 111,36
Infláció (HICP)	%	7,33	7,69	2,08	1,39	1,12	3,3
Munkanélküliségi ráta	%	24,00	22,15	19,22	17,92	15,26	-
Export értéke	Mrd EUR	13,03	16,25	16,61	15,03	16,60	18,83
Import értéke	Mrd EUR	18,92	20,47	20,77	18,17	19,07	21,99
Kihelyezett FDI állomány	Mrd EUR	0,28	0,29	0,30	0,30	0,22	0,13
Befektetett FDI állomány	Mrd EUR	1,11	1,78	1,73	2,03	2,04	2,49

Forrás: (Gárdos-Jovanovic-Bakó, 2018, 1. old.)

Szerbia gazdasági növekedése a 2018-as év első felében 4,8%-os volt, viszont az év második felében 3,7%-ra mérséklődött az előző évhez viszonyítva. Az éves növekedés 4,2%-ra tehető. A 2018-as évi növekedés elsősorban a beruházásoknak köszönhető. A közszférában és a nyugdíjak terén a bérek emelkedtek, mely hozzájárul a fogyasztás növekedéséhez, ami 3,3%-kal emelkedett. A 2018-as növekedés széles körű volt, az összes ágazat hozzáadott értékkel bővült az előző év azonos időszakához képest. A közelmúltbeli gazdasági növekedés 2018-ban hozzájárult a munkaerőpiac folyamatos teljesítményéhez. A foglalkoztatási ráta 2018-ban 58,8 százalék volt. A munkanélküliség a 2017-es 14,1%-ról 2018-ra 13,2%-ra csökkent. A női foglalkoztatás jelentősen alacsonyabb (41,8%), szemben a férfiak 57,3%-ával. 2018-ban az átlagbérek nominálisan (reálértéken 3,9 százalékkal) 6 százalékkal nőttek. A jobb munkaerő-piaci eredmények, valamint a magasabb fizetések és nyugdíjak, a szegénység a becslések szerint 2018-ban 23,8%-ról 2018-ra becsült 21,3%-ra csökkent. Az államadósságot sikerült a 2018-as év végére a 2017-es 62,5%-ról 54,3%-ra csökkenteni.

Az előrejelzések szerint a 2019-es növekedés várhatóan 3,5 százalékra lassul, mivel a fogyasztás és a beruházások növekedésének hatása nagymértékben kimerült 2018-ban. A növekedés legfőbb hajtóereje a beruházások és az export. Az export várhatóan évente mintegy 9,5 százalékkal nő a reálértékben és a beruházásokban mintegy 6,5 százalékkal a következő három évben. A bérek és a foglalkoztatás növekedése is növeli a fogyasztást. A fogyasztás növekedése már hatással volt az importra, és 2018-ban 8,4 százalékkal meghaladta a folyó fizetési mérleg hiányát. A középtávú növekedési előrejelzések kritikusan függnak a strukturális reformok ütemétől és az uniós csatlakozás előrehaladásától [5].

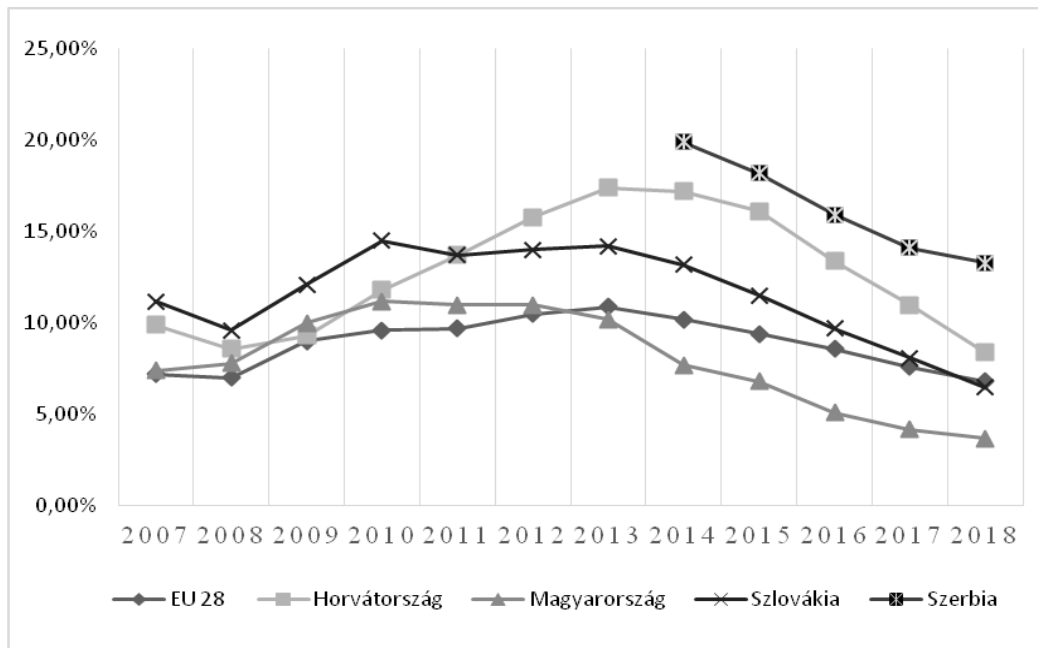
Munkaerőpiac

Szerbiában a munkanélküliségi ráta európai viszonylatban magasnak mondható, viszont az mindenképpen megemlítendő, hogy a közelmúltban pozitív tendenciák alakulása figyelhető meg. Az aktív foglalkoztatottak munkanélküliségi rátája 15,3%-volt a 2016-as évben és a fiatalok (15-24 évesek) munkanélküliségi rátája is csökkent. Ugyanakkor a munkanélküliségi ráta jelentős visszaesését részben a 2014 óta alkalmazott módszertani változások okozzák. A nők részvételi aránya és a foglalkoztatási ráta alacsonyabb, mint a férfiaknál, körülbelül 10 százalékponttal. A nők a család és gyermeknevelés végett nagyobb arányban választják a rövidített munkaidőt, mint férfi társaik.

Szerbiában magas azok száma, akik alkalmi munkát végeznek, tehát szezonálisan foglalkoztatottak (ez összefüggésbe hozható azzal, hogy a mezőgazdasági szektor az egyike a három legfoglalkoztatottabb iparágnak, és ennek fő jellemzője a szezonális foglalkoztatás), továbbá azok száma, akik azért váltak munkanélkülivé, mert a vállalat elbocsátotta őket [4].

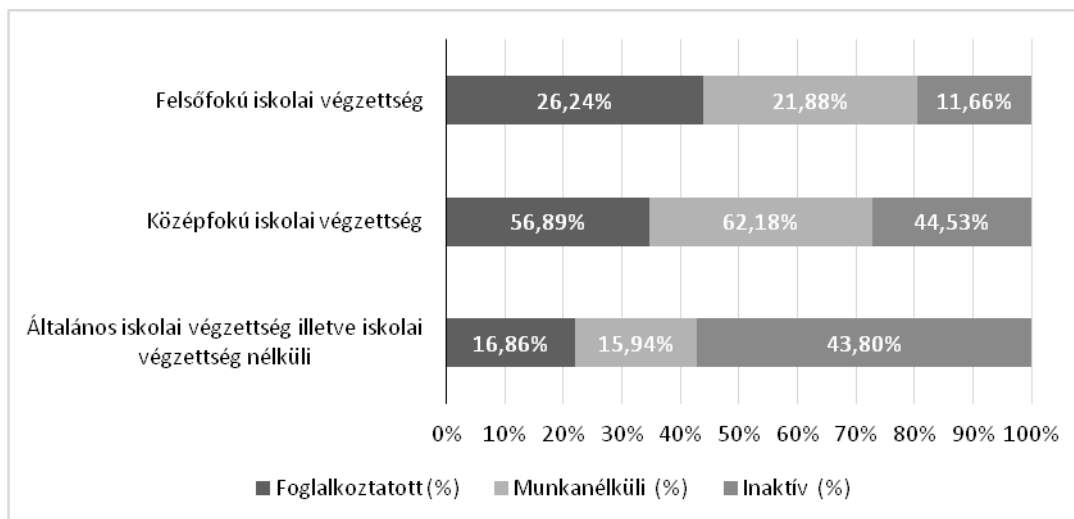
Az Eurostat adatai alapján 2018-ban az EU-28 tagállamaiban az átlagos munkanélküliségi ráta 6,1% volt, míg Szerbiában 16,7% [2]. Az ábrán megfigyelhető a munkanélküliségi ráta alakulása, mely folyamatos csökkenést mutat.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



3. ábra: A munkanélküliség alakulása a vizsgált országokban 2008-2017 között
Forrás: Eurostat, Statistical Office of the Republic of Serbia

Ha a gazdasági ágazatok tekintetében vizsgáljuk meg Szerbia foglalkoztatottságát, akkor elmondható, hogy a 15-64 év közti korosztályt 2018-ban legfőképpen a gyártás, mezőgazdaság és kereskedelem területén foglalkoztatták.



4. ábra: A foglalkoztatottak, munkanélküliek és inaktívak megoszlása iskolai végzettség tekintetében
Forrás: Statistical Office of the Republic of Serbia, 2019

Az alábbi ábra szemlélteti a 2018-as adatok alapján a foglalkoztatottak, munkanélküliek és az inaktív lakosság megoszlását iskolai végzettség tekintetében. Az ábrán látható, hogy minél magasabb végzettséggel rendelkezik a lakosság, annál nagyobb arányban tud elhelyezkedni a munkaerőpiacon.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BTI, Country Report, 2018, online, <<https://www.bti-project.org/en/reports/country-reports/detail/itc/SRB/>>
- [2] EUROSTAT, <<https://ec.europa.eu/eurostat>>
- [3] GÁRDOS-JOVANOVIC-BAKÓ, Szerbia országinformáció, 2018, 16. old
- [4] STATISTICAL OFFICE OF THE REPUBLIC OF SERBIA, 2019 <<http://www.stat.gov.rs/en-US/>>
- [5] VILÁGBANK – WORLDBANK, The World Bank in Serbia Country Snapshot, 2019, online <<http://pubdocs.worldbank.org/en/361591555015305486/Serbia-Snapshot-April2019.pdf>>

SPECIAL FORMS OF WORKING IN THE SPORTS SECTOR

Zsuzsanna GÓSI⁶ - Zsuzsanna BUKTA⁷

ABSTRACT

In the past few years the Hungarian sports funding has significantly changed. The state helped the development of the branch in direct and indirect ways too. This development had an impact in the situation of the professionals working in the sport sector. The number of trainers, sport specialists and sport managers have increased following the change in the number of competitors. In the sport sector the atypical employment form was significant. We can meet numerous special employment forms here. On one hand, the rate of employees is lower in labor relations, but it is higher in trust relations than the average. In case of the Special Training Program we can meet three-sided work contract. The Sport Law determines diverse conditions with regards to the employment of professionals. On the other hand, there is a preferential way of taxing in sport relating to employment, which is the Simplified Contribution to Public. To sum up, the number of people employed in sports sector has increased, but the inherent forms of this employment are different from the typical.

KEYWORDS:

Employment, preferential taxing, amateur sportsman, professional sportsman, atypical working

INTRODUCTION

Sports has become a strategic branch in the past years. During this term, the income of sport organizations has increased, so has the number of sportsmen and employees. We can meet several atypical forms of employment in the sector. The following things belong here: the work of professionals (which is separately regulated by the Sports Law), the Special Training Program, the Supply Training Program, the diverse working schedule of trainers and sport experts, the fixed-term working contracts relating to support programs, the employment of referees and competition judges and the employment forms of volunteers. Besides, the choice of preferential way of taxing is typical in the sector. In this study – without the need of integrity – the main forms are being introduced by reviewing some branch data.

Economic data of sport

The examination of the peculiarities of the working ways of sport experts is made present by the improvement of the financing situation. Sports funding has significantly increased, which means that sports organizations obtained additional sources in every single level. On one hand this gave a huge push to the improvement of the existence of sports clubs. On the other hand, it creates the possibility for sports to become one of the dynamically developing branches of economy. [¹] [²] The income of sports associations and sports clubs has also increased. The income of associations supported via the Corporate Tax System has increased their tenfold between 2010 and 2017. This impact the following 6 countries: football, basketball, handball, water polo, ice hockey and volleyball. The income of other sports associations has also increased

⁶ Zsuzsanna Gósi, associate professor, dr, PhD, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar; gosi.zsuzsanna@ppk.elte.hu

⁷ Zsuzsanna Bukta, senior lecturer, dr, PhD, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar; bukta.zsuzsanna@ppk.elte.hu

but in less amount. [3] Since 2013 the state puts a special attention the 6 sports associations in Budapest, that have a big past. In case of these associations, the income reached 2 milliards HUF. What is more, in case of Ferencvárosi Torna Klub the amount exceeded 5 milliards. We can see the incomes of the 6 special clubs in chart 1.

1 chart: Yearly income of big sports associations in Budapest. Data are shown in thousand forints

	2010	2013	2017
Budapesti Honvéd Sportegyesület (BHSE)	514 545	1 163 937	2 130 964
Budapesti Vasutas Sport Club (BVSC)	421 819	851 129	1 693 560
Ferencvárosi Torna Club (FTC)	142 468	2 978 203	5 469 254
Magyar Testgyakorlók Köre (MTK)	99 488	547 733	1 879 592
Újpesti Torna Egylet (UTE)	290 218	1 006 293	1 940 716
Vasas Sport Club (Vasas)	183 689	773 072	2 165 313

Source: yearly financial reports (own edition)

Within the nonprofit branch the data of sports sector show dynamic growth. The number of nonprofit sports associations has increased by 20% during 2010 and 2017. During the same term their income has increased sixfold. The most important data are shown in chart 2. It is worth noticing that the rate of sports associations in nonprofit sector is 11,6% in 2010, however this rate has increased to 15.2% in 2017. The income rate increased from 3.6% to 15.1%.

In the past olympic cycle, so between 2012 and 2016, Hungary hosted 109 significant international sports events. [4] The capital and other big cities have hosted numerous world events. In the past few years, many world championships were hosted in Hungary. Győr hosted the European Youth Olympic.

The growing tendencies of sports sector is shown by the growth of the number of sportsmen. National Sports Health Institute (NSHI) is running that unified informatic system since 2014, which registers every valid sports medical license – which is the indispensable condition of competition permission and which is needed to be renewed yearly. The number of sports branches in the Special Sports Development has increased by 11% between 2014 and 2016. Especially the rate of young sportsman has increased dynamically. [5] Sports branches supported by the corporate tax system have reached a higher growth in competitors.

2 chart: Some typical data of nonprofit sports associations

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nonprofit sport sector								
Number of associations	7 526	7 563	7 649	7 722	7 792	8 865	8 899	9 269
Rate of the number of associations within the nonprofit sector	11,6%	11,5%	11,7%	12,0%	12,2%	14,3%	14,4%	15,2%
Total income (million HUF)	43 094	51 795	67 610	76 607	94 610	179 095	241 336	290 800
Rate of income within nonprofit sector	3,6%	4,2%	5,4%	6,2%	6,4%	11,6%	14,6%	15,1%
Income per sports associations (thousand forints)	5 726	6 848	8 839	9 920	12 141	20 202	27 119	31 373
Nonprofit sector in summary								
Number of associations	64 987	65 561	65 255	64 542	63 894	62 151	61 616	61 151
Income (million HUF)	1 202 255	1 238 190	1 256 445	1 242 595	1 471 930	1 543 389	1 654 893	1 928 158
Income per one nonprofit associations (thousand forints)	18 499	18 886	19 254	19 237	23 037	24 832	26 858	31 700

Source: ksh.hu (own edition)

Defining atypical employment form

In case of atypical employment, it is inevitable to determine what we consider typical employment. Usually this is the work of employees who are working 8 hours with undefined working contract. [6] On the contrary, atypical employment form is what is not usual. This understanding is useful because it simplifies the changing description of atypical employment forms in time and space. [7] Numerous studies were made about the atypical working conditions with different points of views. [8] The 2013 data of the Hungarian Telework Association provide the following description to the 2 employment forms:

- Typical (usual) employment
 - undefined term
 - full-time work (8 hours)
 - happens on the site of the employer
 - usual working schedule
- Atypical employment
 - there can be difference in the content of working condition
 - during the employment
 - in the place of working
 - working for a different person or association
 - not two-sided work contract, but more-sided

The advantage of atypical employment is that it increases the associations' ability to adopt. Labor-market flexibility is that kind of business advantage which aim is to respond faster, more successfully and more effectively to the changing environmental conditions. [9] Companies can do some savings in their direct employment costs by applying atypical employees. [10] To sum up, the effective and flexible use of employment is a corporate interest too, since basically it determines competitiveness, and it has a significant

impact on employment costs. [7] The general rules in the Labour Code must be applied according to the atypical law relations, if they have no diverse regulations. [6] This type of employment can also be advantageous because nowadays Hungary is dealing with labor shortage.

Sports law determines the organizations working in the field of sports, from which the mostly discussed themes by experts are sports clubs and sport businesses. In case of sports clubs, experts are working within the frame system of civil sphere. The employment data concerning the whole civil sphere were published by KSH in 2013, and it shows that atypical employment is typical to the whole sector. Regarding the classic civil organizations, half of the employees are in full-time job, 11% of them has agency contract and 37% of them are employed free of charge.

Atypical forms in sport

Finna and Forgács are examining the differences of atypical working forms as compared to typical rules. [7] They provide 4 types of assessment criteria: spatial, temporal, life situations and diverse working form from the aspect of labor law. Based on these, Ferencz is listing the flexible working forms. [6] We have labelled working types in the field of sports based on the following two approaches.

3. chart: Differences in atypical forms of work in sport from traditional work

Working form	Spatial difference	Temporal difference	Life situation difference	Labor law difference
Professional sportsman	+	+	-	+
Fixed-term labor contract	-	+	-	-
Employment by several employer (KEP)	+	-	-	+
Employment of volunteers	-	-	-	+
Referees, judges	-	-	-	+

Source: Finna és Forgács, and own edition considering Ferencz

Professional

Professionals are those sportsmen, who are doing sports by having a contract with a sports business or those who have agency contract. An important condition is that their salary will be paid as a wage cost based on the law of finance. In accounting, the salary costs will be recorded between the personnel expenses along with the contributions. In special cases the sports club can create contract of professionals. Professionals must obey the following diverse rules:

- labor contract can only be fixed term
- probation time is not possible
- work must be done on holidays as well
- any injuries made during sports activities will be regarded as occupational accident

The employment of professionals in Hungary is the most widespread in football. According to the competition rules of MLSZ, only business companies can participate in first- and second classes and in professional championships. The rate of players contracted by the teams must be at least 90%. A football player with an amateur contract can play only one championship year. After that, it is compulsory to have labor or agency contract (MLSZ). Besides football, we can find professionals in other team games, like basketball and handball. In Hungary, like almost in every other European country, it can be said that many foreign players are playing in the highest classes.

Special Training Program

This program is the example of working condition made by several employers. Legislation explained the need of recording this kind of labor in law due to its need in practice. [11] The Hungarian Government decided in 2013 July to create Special Training Program in order to clarify the prestige and judgement of sports experts. The program was created as part of the Special Sports Development. The Special Training Program primarily expands to Olympic sports branches. At the beginning, the special trainers were employed in labor contract by the Hungarian Olympic Committee. In case of trainers and head coaches it meant a huge step forward as compared to Gerevich scholarship. While in case of scholarship there is no social relationship, in the program sports experts have labor contracts, so they have social relationship. Coaches and head coaches who are employed will be rated in income categories based on the performance of their professionals. These are between net 200.000 HUF and net 1000000 HUF based on the following:

- In the highest class it is net 600.000 and 1.000.000 HUF: coaches of competitors of 1-3 place in the Olympics and coaches of competitors of 1st place on world championships
- In the second group it is 400.000 and 600.000 HUF: coaches of competitors of 4-6. place in the Olympics and coaches of competitors of 2-3. place on world championships
- In the third group it is 300.000 and 400.000 HUF: coaches of competitors of 7-8. place in the Olympics, coaches of competitors of 4-6. place on world championships, coaches of competitors of 1st place in European championships and the coaches of supply players of 1st place in world- and European championship, and also coaches of competitors in youth Olympics with 1st place.
- In the fourth group it is between 200.000 and 400.000 HUF: head coaches with no results, chief coach who is doing direct training and whose sport participated in Olympics.

At the beginning of the program, 154 contracts were created with sport experts from 26 sports. In 2016 this number increased to 181 sport experts. The organizational structure of sports was transformed in 2017. The result of this was that it is no longer the Hungarian Olympic Committee who is coordinating the program, but the Hungarian Coaches Association. Coaches have a contract with a fixed-term of 1 year. The life path of coach and sportsman is bounded this way. If a sportsman quits or changes his club or coach, then the coach in the Special Training Program will be also changed. Besides working, coaches are required further expectations. E.g. they have to make regular reports about the work that has been done, and they have to participate retrainings.

Program of Youth Coaches

The Youth Coach Program was started in the beginning of 2017 by the Ministry of Human Resources. Its aim is to provide complementary contributions for coaches and teachers working with the youngest sportsman. In this program, the members get a pre-determined frame of number from the ministry. The certain sports organizations decide which coaches can become a part of this program. Although there is an expectation that coaches must be employed uniformly in the country.

Coaches in the program can obtain a contribution of gross 97.129 HUF monthly in 2017. Coaches can be employed with agency or part-time contracts thus their net income can be diverse. Differences can also be caused by the fact that experts can choose diverse taxing methods. Since this amount does not reaches the monthly minimum wage, therefore it can be listed as atypical possibility.

Work relationship – Agency relationship

Between the leading and executing organizations of sports we can find many diverse organizational forms. I would highlight two of them: one of them is sports associations and the other is sports clubs. From an organizational point of view, sports associations can be regarded as special sports clubs. Sports associations manage the organizational – and competition system of a certain sports branch, while sports clubs deal with the education and competition of youth. Both organizations have work – and agency relationships, and even working without reimbursement can happen, which is motivated by the love of the sports or loyalty. Specialized literature uses the expression of sport expert when it is about people employed in the field of sport. Although the definition of sport expert in case of Sports Law is not a conjunctive condition. Therefore, sport experts are those who have adequate skills and education, or who is doing directly or indirectly tasks related to sport activity at a sports club. [12] The difference between work relationship and agency relationship is shown in the following points:

- Agency relationship
 - Co-ordinative relationship between participants
 - Self-activity (its regularity, its time and place, and the use of collaborator)
 - Diligence obligation
 - Agency fee is due when contract is made
 - Free decision about resigning / undetermined time
- Work relationship
 - sub – and superordination between the parties
 - Guided activity (right of direction, determining scope of field, place and time)
 - Availability obligation
 - Personal working
 - Monthly regular paying of income

In case of sports clubs there is dualism in the area of employment. For the operation there is a need for administration and economic co-worker. In case of this it can be a solution to employ a company or individual entrepreneur with an entrepreneur contract. In case of bigger clubs these co-workers usually perform their activities in full-time, in eight hours. The other field of employment is the employment of sport experts, so coaches, assistant coaches, sport managers, sport doctors. In case of sport experts, agency contracts are typical. The reasons are the following:

- diverse working time, afternoon/evening working
- activity done in part-time job
- periodical activities (break in championship), diverse working hours in competition – and preparation period, and youth in school – and summer term
- coping with financial difficulties

The governing bodies of sports are sports clubs. Sports clubs also operate as administration centers, and in most cases, there are employees with full-time here. However, it can happen even in case of sports clubs too, that they are so small that their budget does not allow to hire full-time employees. Chart 4 shows the number of some full-time employees from some sports clubs (data from 2 sports clubs financed by TAO are shown, which belong to catch-up program). The public financial report of the Handball Federation is even more detailed. Besides full-time employees, the number of judges in handball was around 900 in 2017s.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

4. chart: Number of employees in federations

NAME OF FEDERATION	MANPOWER (capita) 2017.10.31	MANPOWER (capita) 2019.05.31
Hungarian Football Federation	286	295
Hungarian Handball Federation	47	49
Hungarian Rowing Federation	20	20
Hungarian Canoe Federation	65	77
Hungarian Skiing Federation	5	3
Hungarian Curling Federation	0	0

Source: nav.gov.hu 2017 October and 2019 May (own edition)

Atypical taxing and payment of contribution

The first appendix of the CXVII law of 1995 about personal income tax insures tax relief for cash allowance of numerous professional and amateur sportsmen. According to the current Hungarian sport law, the following benefits can be regarded as tax-free in case of amateur sportsmen:

- justified costs of amateur sportsman related to preparation and competition, tommy related to this, and support obtained via the sport scholarship of Gerevich Aladar (repayment of food and additional dietary supplements, travel costs, training camps costs, costs related to participating competitions)
- performance recognition for outstanding sport performance (money, medal, gift, etc.)

The tax environment of sports has hanged in 2010. One of the favorable steps is the extension of Simplified Public Contribution in the sector. The original aim of the introduction of EKHO is to emphasize the freedom of artistic life. After this, the need of it in sports sector has appeared, due to the simplification of reckoning related to sports activity. This meant a huge step forward on the field of personal payments. ^[13] The application of EKHO ensures higher salary for the employees, and lower burden to the employer. Initially the employer was required 20% payment obligation, while the employee was deducted by an amount of 15%. In this period, organizations were obliged to pay a public burden of 27% after one employee. Since then, this amount was decreased by 19.5%. Parallel to this, the EKHO of the employer decreased also to this amount. The upper limit of EKHO was continuously increasing. In 2019 this meant 250 million HUF in case of a professional. There is one more favorable rule about professionals: no public burden needs to be paid after them. In numbers it means that a professional can gain net 85.000 HUF income from a 100.000 HUF limit.

Referees and judges

Referees and judges are in a special situation from the point of employment. Games and competitions are organized in various levels and classes with different aims. The expectation in every case is to host a high-standard competition, to obey the sport – and competition rules, and to acquire a high level of knowledge about sports.

I am categorizing the employment of judges and referees in 3 basic types:

- federal application: the client and the person who pays is also the sports association
- dation: the client is the sports association while the person who pays is the sports organization
- sports association application: the client and the person who pays is also the sports organization.

Due to the new financial situation, more and more federations pay the referees of teams of the highest classes from central source. There are two possibilities to employ a referee: by creating an entrepreneur contract (in case of individual entrepreneur and company) or creating an agency contract. In case of agency contract there are more tax - and contribution payment options. One of them is the EKHO tax that was explained previously, and also the accounting as normal fee. In case of fee, it has to be considered if social relationship is created, because it requires other tax and contribution regulations.

The extent of awards is determined for a champion year by the Hungarian Football League. It determines diverse amount for games in different classes. The regulation states diverse referee and assistant number for different levels. There is no awarding per person in the rule, only giving full amount to the team. Some examples:

- In case of NBI adult male football championship the amount was 1009500 HUF in season 2018/19 per match. They have to pay from this amount the referee, spare referee and the referee supervisor too.
- In case of NBI adult female age this amount is only 54.340 HUF. They have to pay from this amount the referees and assistants.

Sport events, simplified employment, volunteering

When it comes to organizing a sport event, organizations realize the difficulty that they need increased manpower. The event can expand from a couple of hours to a several weeks long event. To solve the need of increased periodical employment, there are 2 simple ways: simplified employment and volunteering employment. Volunteering is one of the characteristics of the sports sector. Structures and agencies relating to volunteering contribute greatly to the operation of sport. [¹⁴]

The benefit of simplified employment is that in case of shorter (several days) work relationship, there are simple administration – and public burden payment obligations, and more flexible work law rules. [¹⁰] In case of this type of employment only the employer has obligations. The employee does not have to pay any contribution or personal income tax. Although in this case it does not ensure social security benefits. Daily and hourly payments are related to minimum wage.

In case of volunteer employment, there are 2 ways to employ. One of them is public interest and the other one is community service. Community service is not in every case is regarded as volunteering. [¹⁵] Community service in case of full-time students and students starting school leaving exam after 2016 January 1st is a condition of high school diploma. Students have to perform 50 hours of community work.

Volunteering is an activity that is done individually or in a group, regularly or occasionally, inland or abroad, that is done in order for common good without asking for any payment. Volunteering activity does not provide any material use for those who do that, and it does not substitute paid workforce. A volunteer does not primarily help to his own family, but his work appears as added value in the life of host organization. The activity can be performed via non-profit or civile organization, or via state institution or for-profit organization (companies, entrepreneurs). [16]

In the field of social responsibility, volunteering and donating can be mentioned when it comes to forms of individual charity. Under charity we mean selfless help in general. Charity can appear as voluntary activity, but it can also appear as donations to those in need. [17] Volunteer is operating as layman and helping the development of communities with his skills. [18] Based on the law of Public Interest Volunteering, public interest volunteer can be employed by civil organizations is Hungary related to work of their operation. The value of their work can be mentioned in accounting without payment, and also in applications. The value of volunteer work for an hour is 160 part of the minimal wage. The manpower employed by the law must be recorded in public benefit annex and in accounting as well. Reckoning appears as personal outcome and other income as well. [19]

The popularity and social significance of voluntariness is the lowest in Eastern – Central-Europe. [20] However, nowadays the tendency is improving. [21] The data of research of EuroBarometer about voluntariness in 2010 also highlight the importance of sport from the aspect of the formation of social life in European Union. 7% of the respondents said on a union level that they help sport organizations and events voluntarily. This rate has been growing in the last few years. In Hungary this rate is 6%, so we can see that this is approaching the union level, although comparing to the countries on top, this is still a huge fallback.

Volunteers were organized by Budapest 2017 Voluntary Program to the championships of FINA Swimming, Waterpolo, Diving, Synchronized swimming and Open water. More than 2500 volunteers participated the program from all over the country, which meant 560 settlements. 170 people from 32 different countries joined the team. There were students, university students and pensioners too in the voluntary team.

SUMMARY

This study would like to emphasize that variety which characterizes employment forms in the field of sport. During processing the examination focused on those areas where relationship and payment obligations are created from social security aspect too. However, we cannot ignore the fact that we can meet numerous programs, contributions, scholarship forms in the field of sports, which also mean income, atypical income. The establishment of sport information system that has been planned for years would greatly help to create a more accurate picture and to get to know the real employment data of sport sector.

LITERATURE

- [1] Bácsné Bába Éva. (2015): *Sportszervezetek működési kereteinek változása*. Közép-Európai Közlemények VIII. évfolyam 1. szám No. 128; 151-161.
- [2] Faragó Beatrix, Konczosné Szombathelyi Márta, Béki Piroska (2018): *A Világ sportpiacainak dinamikusán fejlődő területei a 21. század világgazdasági és világpolitikai folyamataiban*. Multidiszciplináris kihívások sokszínű válaszok 2018/2; 94-125.
- [3] Gősi Zsuzsanna (2017): *A sportszövetségek bevételi szerkezetének és vagyonának változása 2011 és 2015 között*. In: Szomodis Márta & Szőts Gábor (ed.) *A sportirányítás gazdasági kérdései 2017*. Budapest, MSTT 91-108.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [4] Máté Tünde (2017): *International Sport Programmes in Hungary between London and Rio*. In: Bukor József – Korcsmáros Enikő szerk. SJE Nemzetközi Tudományos Konferencia „Érték, minőség és versenyképesség – a 21. század kihívásai konferencia Tanulmánykötete; 251-260.
- [5] Gósi Zsuzsanna & Bukta Zsuzsanna (2019): *Sportszövetségek a kiemelt sportágfejlesztés tükrében*. TAYLOR: Gazdaálkódás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 36. 2019/2; 46-55.
- [6] Ferencz Jácint (2015) *Atipikus foglalkoztatási formák*. Dialóg Campus Kiadó.
- [7] Finna Henrietta, Forgács Tamás (2010): *A rugalmas munkavégzési formákról*. Információs társadalom 2010/1; 77-94.
- [8] Szabó Katalin – Négyesi Áron (2004) *Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban*; Közgazdasági Szemle LI. Évfolyam 2004. január; 46-65.
- [9] Finna Henrietta – Gyökér Irén (2009): *Hazai KKV-k atipikus foglalkoztatási gyakorlata*, Vezetéstudomány XI. évfolyam különszám; 36-42.
- [10] Ember Alex (2014): *Atipikus munkaviszonyok* in: Hajdú József – Kun Attila szerk: *Munkajog*, Szegedi Egyetem – Patrocinium Kft, 271-302.
- [11] Bankó Zoltán, Ferencz Jácint (2015): *Atipikus munkajogviszonyok*, Budapest Wolters Kluwer Kft.
- [12] Miskolczi-Steurer Annamári, Priczinger Péter (2011): *A sportolók és sportszakemberek tevékenységének jogi keretei*. In: Princzinger Péter (ed): *Sportjog II*, ELTE Eötvös Kiadó 81-145
- [13] Bács Zoltán, Becsky-Nagy Patricia. (2015): *A sportszervezetek érintő egyes adófajták*; Magyar Sporttudományi Szemle 64.szám; 2015/4; 26-33.
- [14] Adams A. & Dean J. (2009) *Exploring formal and informal dimensions of sports volunteering in England*, European Sport Management Quartly Vol 9. No. 2 Groningen, The Netherlands; 119-140.
- [15] Markos Valéria (2016): *Közösségi szolgálat vagy önkéntesség*; Educatio XXV.Évf. 3. szám; 444-450.
- [16] Czike Klára & Bartal Antal (2005): *Önkéntesek és nonprofit szervezetek – az önkéntes tevékenység motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában*. Acta Civittalis 2005.
- [17] Czike Klára- Kuti, Éva (2006): *Önkéntesség, játékonyság, társadalmi integráció*; Budapest, Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány.
- [18] Nárai Márta (2012): *A társadalmi szerepvállalás egyik formája – az önkéntesség*. In: Budai István & Nárai, Márta (szerk): *Együttműködés és a felelősségvállalás tanulása a szociális közösségi munkában*. Győr, Széchenyi István Egyetem. 95-114.
- [19] Suller Kriszta (2016) *A civil szervezetek alapító okirata, alapszabálya, működésük alapjai, tipikus és atipikus foglalkoztatási formái*. Budapest, Penta Unió Zrt.
- [20] Mihai, E. C. (2014): *The Motivation of Romanian Volunteers: values and implicatons*. Procedia-Social and Behavioral Sciences / 127. 616-620.
- [21] Bernath Krisztina (2017): *Egyetemista fiatalok társadalmi szerepvállalása és a civil szféra önkéntességgel szembeni attitűdje a Partiumi térségben*. Civil szemle XIV/2 39-62.

IMPRESSIONS OF TOURISM STAFF ABOUT TOURISTS’ SAFETY IN GHANA

Nicholas IMBEAH⁸; Zoltán BUJDOSÓ⁹

ABSTRACT

The aftermath of September 11, 2001 bombing in USA and recent political upheavals in the West African sub region - Togo, Burkina Faso and la Cote d’Ivoire - has joggled tourists’ safety in destinations and made the examination of tourism safety from the viewpoints of the destination workers more imperative. Central Region houses some of Ghana’s best tourist attractions such as the Cape Coast Castle, Elmina Castle and Kakum National Park. During survey and interview, the safety workers indicated that the major component of tourists’ safety at the destinations are the following: provision of good health /safety facilities and regular maintenance of the available facilities within the sites. In an interview, the Ghana Tourism Authority (GTA) said there was no collaboration with any safety agency for supervising tourist safety practices. Also, there is no Tourist Safety/Security Policy for Ghana. GTA should collaborate with tourism training institutions to help develop some curriculum or courses on “tourism safety and security in Ghana”. Finally, one can say that there are many tourists’ safety gaps to be addressed and the earlier these are addressed, the better it would be for tourism promotion in Ghana.

KEYWORDS:

Destination workers, host-community, tourism appraisal, collaboration, training

INTRODUCTION

Tourists’ safety at tourist destinations has become pressing and priority issue among the management considerations and therefore the perceived and actual risk associated with travel and tourism has made safety and security very critical in the promotion of tourism [8]. The subject of safety and security has become more relevant for the host-community, tourism workers and also for the tourist who is a guest [3] in a new environment. As Mansfeld and Pizam (2006) opined, peace, safety and security are the three prerequisites for thriving tourism development in every destination [7].

So far as the GDP of Ghana is concerned, the tourism sector in Ghana has remained as a steady contributor to economic growth and development. According to ISSER (2017), tourism has been a major source of foreign exchange, employment and government revenue in Ghana. Tourism has now become one of the leading economic sectors in the world and it is now a major source of income, jobs, exports and taxes [11] and Ghana is no exception.

⁸ Nicholas Imbeah, PhD student, Szent István University, nicholas.imbeah2012@gmail.com

⁹ Dr. habil Zoltán Bujdosó, PhD, college professor, Eszterházy Károly University, bujdoso.zoltan@uni-eszterhazy.hu

Literature review

Since the early 1960s, the tourism industry has gradually become an activity in which a lot of people from all walks of life are involved on the globe. These people must be organized and provided for as they leave their own home and countries temporarily on trips either within their own countries or to foreign countries. At their various destinations, a number of organizations and players with different objectives and motivations help provide a shape this activity. But undoubtedly, the staff that handle these customers who bring in the money cannot be ignored in the discourse on tourist safety. As Hall, (2003) observed that, tourism is now the world's largest industry, it has a significant impact on the huge numbers involved in travelling, the workers employed by it and the monies generated at the destination areas [5]. He added that tourism has great impact on people's lives and the places these tourists visit and stay. One of the cardinal elements among the needs of tourists at the destination is safety. Vulnerability of tourism is of particular concern to those areas where tourism constitutes the major livelihood of local community members and workers [1]. Tourism policy makers and the destination workers have both the social and business contracts to provide safety. Safety now occupies a very big space in the planning of tourism industry. The success or failure of a tourism destination depends on being able to provide a safe and secured environment for visitors ([12], [2]).

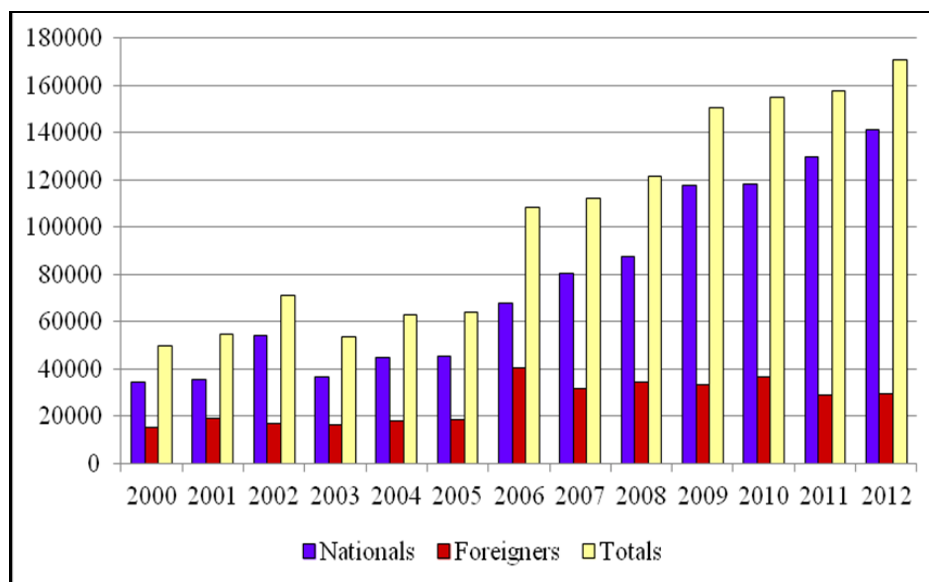
Tourist generating regions to Ghana

Tourist attraction sites in Ghana that pulled most tourists into the country in 2013 were Kakum National Park, Cape Coast/Elmina Castles, Kwame Nkrumah Memorial Park, Kumasi Zoo, Wli Waterfalls and Manhyia Palace Museum (Ghana Tourism Authority (GTA) 2015, Ghana Immigration Service 2015) [4]. The tourist generating regions to Ghana between 2012 and 2014 have been: beyond the African continent - USA, UK, Germany, France, the Netherlands, Canada, Switzerland, Scandinavia and Italy; within African continent – la Cote d'Ivoire, Nigeria, Togo, South Africa and overseas Ghanaians. In almost all the years, Ghana received high American tourists because of the African-Americans in the Diaspora. This is strongly due to the mass exodus of African descents that were transported to the Americas during the Trans-Atlantic Slave Trade period. These descendants would always want to go back home and trace their root through the Castles in the West African sub region and pay homage. It is also established that some of the tourists from America and Europe to Ghana and to be precise Cape Coast tourist destination are on study tour either for research or students' field trip programmes.

The selected tourist sites for this study are Elmina castle, Cape Coast castle and Kakum National Park (KNP) all located in the Central Region of Ghana. Elmina was the first place in Ghana where coastal Ghanaians had the contact with European merchants via barter trade system in 1471 and has Elmina Castle, a Heritage Site built by Portuguese in 1482 to facilitate trade on the coast of Gulf of Guinea. Cape Coast Castle was also built by the Swedish in 1653 and later seized by the Danish in 1663. It was transferred to the British in 1664. Both castles are UNESCO World Heritage sites in Ghana. The initial purpose of the castles was twisted and the castles became the store house for keeping human-slaves that were bought, captured and transported from Africa via the coast to the Americas to work on the sugar cane, rice, tobacco, coffee and cotton plantations, hence the infamous Trans-Atlantic Slave Trade. According to Lovejoy, (1982:494-500), "the two major destinations for slaves transported across the Atlantic were Brazil (about 40%) and the Caribbean (about 35%). The North American mainland received only about 5%. Spanish America received about 15% and Europe and islands off the coast of Africa including São Tomé and Cabo Verde received about 2%". Slaves were sent from West Africa and West-Central Africa. The regions of origin of slaves included: Gold Coast, Sene-gambia, Upper Guinea, Bight of Benin, Bight of Biafra, Loango and Angola. Between the 16th Century and 19th Century a large shipment of slaves was transported from West Africa to Dominican Republic, Haiti, Jamaica, Suriname, Honduras and Guatemala. "For three-and-a-half centuries, European slave traders carried African captives (slaves) across the Atlantic in slave ships originating from ports

belonging to all major European maritime powers -Spain, Portugal, the Netherlands, Denmark, Sweden, Britain, France and Brandenburg-Prussia” (Murava, 2019: online). Kakum National Park (KNP) is a rain forest park very close to the above two heritage sites in the Central Region of Ghana. It was established as a National Park in 1992 and covers 375km². The unique added facility here is the Canopy Walkway which has seven long bridges and four short bridges. Recently added is the children’s canopy walkway. KNP is about 15 km from Cape Coast and Elmina. These three attraction sites have formed a trio-facility which is difficult to ignore visiting when travelers visit the region as tourists.

As shown in Figure 1 below, between 2000 and 2012, the number of tourist visits to the Kakum National Park (KNP) tree-top-canopy walkway more than tripled. Inbound tourists increased steadily from 18, 000 in 2000 to 40,000 in 2006 and 36,100 in 2012. The continual increase in tourist arrivals to these facilities has made the examination into tourist safety very imperative.



1. figure: Tourist visitation to the canopy walkway at KNP in Ghana: 2000-2012
Source: Based on Ecotourism Records from Ghana Tourism Authority (GTA), 2016

Tourism Institutional Development in Ghana

In Ghana, the State Hotels and Tourist Corporation was established to supervise the then emerging tourism industry in 1962. The corporation was split into two separate entities in 1965: the Ghana Tourist Corporation and the State Hotels Corporation.

The National Redemption Council (NRC), the ruling military junta in 1973 issued NRC Decree 224 to split the Ghana Tourist Corporation into two: the Ghana Tourist Control Board (GTCB) and the Ghana Tourist Development Company Limited (GTDC). The GTCB exercised the traditional functions of a national tourism organization. In 1977 the Supreme Military Council Decree 80 amended NRC Decree 224 and established the Ghana Tourist Board (GTB). Its primary functions were:

- to advise the ministry in charge of tourism on policy formulation and planning;
- to regulate and control the tourism industry, including registration, classification, licensing and application of standards for catering, accommodation, tour and travel enterprises;
- to market the country and the administrative regions as tourist destinations to both international and domestic tourists; and
- to conduct research and studies on tourism trends and disseminate these.

In 1987 the functions of GTDC were re-oriented to do more on tourism promotion and the mobilization of investment resources, which included financial and technical assistance for small-scale tourism enterprises. GTB then became the main implementing agency and Ghana Tourist Development Company and the State Hotels Corporation took full charge of the commercial involvement in tourism.

Medium Term Tourism Plan, 1993-95 was established as a single-portfolio ministry in March 1993 and the agencies that fell under the Ministry of Tourism then were: i) Ghana Tourist Board, ii) Ghana Tourist Development Company and ii) Hotel, Catering and Tourism Training Centre (HOTCATT).

The private tourism sector enterprises and practitioners in the Ghanaian tourism industry are identified under the following trade associations: Ghana Hotels Association; Ghana Restaurants Association; Ghana Association of Travel and Tour Agents; Travel Writers Association of Ghana; Ghana Board of Airline Representatives; Car Rentals Association of Ghana; National Drinking Bars Association; Chop Bars Association of Ghana; Africa Travel Association -Ghana Chapter; Association of Tourism Consultants; Skat Club International (Ghana) and Tourism Society of Ghana. The functions of these trade associations are prescribed in the National Tourism Development Plan (1996-2010) among which are: i) providing representation on tourism boards and committees; ii) conducting research and training that is relevant to the private sector enterprises and iii) sponsoring special events and becoming involved in marketing activities. Since 1994 The trade and enterprise associations have now come under one umbrella in the name of Ghana Tourism Federation (GHATOF) and was formed to provide a linkage between its membership and the public sector and also make input into tourism development in Ghana. GHATOF is now actively engaged in the promotion of the tourist trade from all spheres and from legislation to human resource training for its members. GHATOF has now emerged as a lobbyist group for private tourism sector operators.

Initial Tourism Appraisal in Ghana

In Ghana the official development of tourism began with the appraisal of Ghana's tourism resources in 1970, a decade and three after independence in 1957 (Obuam Committee, 1972). The result of the appraisal was to list and categorize all the potential tourism resources for a five- year development plan: 1972-1976 period. Finally, this exercise helped the government to identify tourism investment areas to allow foreign involvement in the tourism industry. As a sequel, a number of significant exercises were carried out on numerous aspects of Ghana's tourist industry between 1972 and 1978. It must be said that, due to financial and local technical constraints most of these exercises were sponsored and conducted by foreign agencies and workers, namely:

- Requirements for a comprehensive tourism development strategy were identified by the United States Agency for International Development (USAID) (Stewart, 1973).
- Identification of effective resource utilisation for tourism development was conducted by the United States International Executive Service Corps (Egan, 1975).
- An assessment and review of tourism planning and development, human and resource requirements for the tourism segment conducted by the United Nations Development Programme (UNDP) (Singh, 1978).

The conclusion was that, Ghana had the potential to develop her nascent tourism industry. However, what Ghana needed was the formulation of all-inclusive national tourism development plan to structure the desired long-term sustainable development. It also emerged that low disposable incomes in Ghana and the West African sub-region limited the opportunities for domestic and African sub-regional international tourism. It thus became obvious that Western Europe and North America would be the probable tourism generating markets for Ghana's fledgling tourism industry.

Methods

The examination of tourists' safety either from the tourism workers' point of view or from the tourism policy implementers' stance has been long overdue. In this vein, Central Region which is the tourism hub of Ghana is selected to be the case study for this work. The chosen attraction sites are the Cape Coast Castle, Elmina Castle and Kakum National Park. The main objective of this study is to: (i) examine the situation of tourists' safety in Central Region among the destination workers and (ii) discuss the impressions of Ghana Tourism Authority (GTA) workers about tourists' safety. Questionnaire and interview guide as a research instruments were used for the destination workers at the above-named facilities. Interview guide was also used for the staff of GTA. Observation was also keenly applied during the data collection. Research assistants were recruited and trained to help in the questionnaire administration. Meetings were arranged with management for interview at their offices in the various sites (in situ) in order to observe safety ambience in the facilities. The research assistants also helped cross-check various physical safety gadgets claimed to have been installed in the facilities.

Results of survey among the destination staff

Gender of tourism workers

Out of 50 workers interviewed, 32 representing 64% were male whereas the remaining 18 representing 36% of the workers were female as shown in Table 1 below. This may imply that majority of the site workers were males.

1. table: Gender of tourism staff

Gender	Frequency	Percentage
Male	32	64.0
Female	18	36.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017.

Rank/position of site workers

As shown in Table 2, majority of the site workers interviewed for the study were tour guides who represented 68% (34) of the total workers at the destination sites. Some representing 10% (5) and 8% (4) were security guards and shop attendants among others as respectfully showed by Table 2 below. This showed most of the workers interviewed were people who have direct contacts with tourists and therefore understood tourists' safety needs.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

2. table: Position of Workers

RESPONSES	FREQUENCY	PERCENTAGE
Tour Guide/Museum educator	34	68.0
Artisan	2	4.0
Security Officer	5	10.0
SRV Officer	1	2.0
Sales/shop attendant	4	8.0
Internship	3	6.0
Chef/cook	1	2.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017.

Educational background of workers

Table 3 reveals that 37, representing 74% of the site workers were university/college graduates. Very few of them, summing 6% (3) were post graduates while the least qualification was High School. Some indicated they had other professional certificates. This implies majority of the workers were educated and therefore stood in the position to communicate issues relating to tourists' safety at the sites.

3. table: Educational background of tourism workers

Responses	Frequency	Percentage
High school	4	8.0
University/college	37	74.0
Post graduate	3	6.0
Others	6	12.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017

Official training in safety and security issues

As shown in Table 4, most workers representing 68% (34) of the workers said that they were officially trained on safety and security issues of the tourists' safety whereas the remaining 32% (16) of the workers said they did not receive any official training regarding tourists' safety at the destinations. This generally infers that the workers understood safety issues of tourists at the attraction sites since majority of them were trained.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

4. table: Workers training in security issues

Responses	Frequency	Percentage
No	16	32.0
Yes	34	68.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017

Workers opinion about what made tourists feel safe in the destination

The facility workers revealed that tourists felt safe at the destination areas when there were good security structures. This was uncovered by the majority representing 62% (31) of the 50 workers interviewed as shown in Table 5. Furthermore, 19 (38%) workers stated that tourists felt safe in a well-equipped facility environment. Therefore, this implied that tourists felt safe when there were good facilities and safety and security structures.

5. table: What makes tourists feel safe

Responses	Frequency	Percentage
Good place/well-equipped facility	19	38.0
Good security structure	31	62.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017

Workers' opinion about what did not make tourists feel safe

The study revealed that the major cause that did not make tourists feel safe at the attraction sites was unprecedented accidents as shown in Table 6. The workers added that harmful insects and animal, and harassment from outside or locals also prevented tourists' safety at the attraction sites. These were presented by 56% (28), and 22% (11) each respectfully as shown by Table 6 below.

6. table: What makes Tourists not feel safe

Responses	Frequency	Percentage
Unprecedented accidents	28	56.0
Harmful insects/animals	11	22.0
Harassment from outside	11	22.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017

Workers' resolution methods to guests complaints on safety

Majority of the workers said they forwarded complaints of guests mostly about safety to facility management board for resolution. Other methods included notification through comment books, education of employee on safety issues and replacement of lost items. These statistics are shown in Table 7 below.

7. table: How workers resolved guests' complaints on safety

Responses	Frequency	Percentage
Through management	19	38.0
Through the comment book	17	34.0
Educating employees	9	18.0
Replacing lost items	5	10.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017

Workers suggestions on how to improve safety and security

Most workers totaling 48% (24) responded that safety/security structures should be improved at the attraction sites to ensure tourists' safety at the destination. Others representing 30% (15) and 22% (11) of the workers listed safety precaution should be improved and in-service training should be given to workers and periodic maintenance be done to improve the safety of the destination as respectfully shown on Table 8 below.

8. table: What should be done to improve safety and security

Responses	Frequency	Percentage
Safety precautions should be improved	15	30.0
Security structures should be improved	24	48.0
Providing in service training/Periodic maintenance	11	22.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017

Security tool/equipment used in the facility

Majority of the workers representing 48% (24) uncovered that the main security tools they used at the attraction site was safety wears. 19 representing 38% of the workers said they used no security tools at the sites. Others said they used alarm systems to provide security and safety for tourists as seen on Table 9 below.

9. table: Security tools/equipment used in the facility

Responses	Frequency	Percentage
None	19	38.0
Safety wears / equipment	24	48.0
Alarm systems	7	14.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017

Workers opinion on issues that constituted tourists' safety

The workers were further given the chance to share their knowledge on issues that constituted tourists' safety as shown in Table 10. Out of 50 respondents, 34 representing 68% of the workers interviewed revealed that the major issue that constituted tourists' safety was the provision of good health and safety facilities at the attraction sites. Others accounting 28% (14) of the workers unveiled that consistent maintenance culture constituted safety at the attraction sites. Two workers representing 4% admitted of not having any idea of the issues that constituted tourists' safety. This inferred that the major constituent of tourists' safety at the destinations is the provision of good health and safety facilities and regular maintenance of the available facilities.

10. table: Opinion on issues that constitutes safety

Responses	Frequency	Percentage
Good health and safety	34	68.0
Maintenance culture	14	28.0
No idea	2	4.0
Total	50	100.0

Source: Field work 2017.

Results of interview with the facility management staff

Responses for the question, "What are the safety and security measures in the facility?";

For Elmina Castle the responses were:

- Tourists are not allowed to carry any offensive weapon into the Castle;
- Jamaicans are not allowed to join the white natives to go for tour in the Castle;
- Police are called into the Castle when there is a serious security breach.
- Ghana Immigration Service is in the process of establishing an office in the Castle to check safety and security
- Guards from the District Assembly check sanitation in and around the Castle

For Cape Coast castle the responses were:

- Tourists are not allowed to carry any offensive weapon into the Castle;
- Jamaicans are not allowed to join the white natives to go for tour in the Castle;
- There are fire extinguishers, sign posts and alarm systems;
- Guards from the District Assembly check sanitation in and around the Castle

For Kakum National Park (KNP) the responses were:

- There are fire training sessions from time to time and so every worker has fire-fighting training.
- There is a safety team of workers that is in charge of the safety on the canopy walkway.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- Tour guides always give safety briefing / talk before tourists go onto the canopy walkway for sightseeing.
- More safety attention is paid to the canopy walkway and the maintenance team is very particular about it; for example, in every six months there is a maintenance routine work on the canopy bridges, where the weak planks and safety nets are removed and replaced.

One can say that, safety measures at Kakum National Park are reliable and regular and the reason could be that, because there is a collaboration between Ghana Heritage Conservation Trust (GHCT), USAID, Ghana Wildlife Division and Ghana Tourism Authority monitoring and supervision are good.

In the case of Elmina and Cape Coast Castles, the management and supervision of safety measures and gadgets are controlled by government of Ghana under the auspices of Ghana Monument and Museum Board and therefore the monitoring is weak. It is observed that, sole government controlled and monitored tourist facilities have weak and poor safety measures and gadgets. This situation discourages tourist arrivals and receipts since tourists mostly pass on information and experiences about destinations to potential tourists by word of mouth. In the Castles, the respective District Assemblies are mandated to supply and support the Castles with safety gadgets but this responsibility is shirked.

Responses for the question, “Do you have any safety policy?”, for Elmina Castle, Cape Coast Castle and Kakum National Park the responses were the same, that:

- There is no specific Policy on Tourist Safety for the facility and at the tourist destination in the region

Responses for the question, “Do you have any collaboration with any agency/department for better safety practices?”;

For both Elmina Castle and Cape Coast Castle the responses were:

- There is no collaboration on safety practices with any agency or department either within Ghana or outside the shores of Ghana.

For Kakum National Park the responses were:

- There is collaboration with GHCT, USAID; the sponsors of the canopy walkway and this development ensures proper tourist safety measures at the park.

Responses for the question, “What are the future plans for tourists’ safety in the facility?”;

For both Elmina Castle and Cape Coast Castle the responses were:

- There is a plan to install CCTV Cameras, safety deposit boxes, alarm systems, etc.

For Kakum National Park:

- Risk Management expert is working on the draft to train the workers on Tourist Safety at the park.

Results of interview with GTA as tourism policy implementor in Central Region of Ghana

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Responses for the question, “Is there any Tourist Safety/Security Policy for Ghana?”;

- There is none.
- GTA is now working to put in place Tourism Safety Policy in the form of LI (Legislative Instrument).

Responses for the question, “Is there collaboration with any agency for better tourist safety practices in Central Region?”;

- There is none in place

Responses for the question, “How regular is your inspection for tourist facilities and what are the components for inspection on tourist safety?”:

- There are unannounced inspections within the year, at least twice in a year.
- There is inspection of Fire Safety Equipment; Food vendors are screened for food safety; there is a checklist – for e.g. for new facilities we collect clearance report from the Police, Environmental Health, we check safety exit and entrance points in the facility, for example the grounds floor of every facility should be burglar proofed.

Responses for the question, “What are your impressions about tourist safety in Central Region especially Cape Coast, Elmina & KNP?”;

- Central Region is relatively safe region for tourism activities in Ghana.
- The region is one of the violent-free regions in Ghana.
- The two oldest castles in Ghana are located in Ghana and these pull large numbers of tourists to the region, namely, Cape Coast castle and Elmina castle.
- There has not been any serious crime against tourists in Central Region.

Conclusions and proposal

In the recent past, the West African sub region has witnessed some political disturbances which can affect tourism industry negatively and also pull a heavy demand on destination workers for safety measures. Albeit there is a commonly held view that African tourist destinations are perceived to be unsafe for tourists, destinations in Ghana have been safe and seamless. More safety measures are given to the canopy walkway and the maintenance team is very particular about safety. Therefore, there should be similar safety teams in Elmina and Cape Coast castles just like the safety team of workers that is in charge of the safety on the canopy walkway at KNP. This development will enhance the image of the facilities and the confidence of tourists in visiting. However, Ministry of Tourism, Arts and Culture and Ghana Tourism Authority should as a matter of urgency speed up efforts to work on collaboration between tourist facilities and tourism related agencies including international bodies to help establish safety and security practices among destination workers. To begin with, GTA can organize some public agencies to form a monitoring team with members from Ghana Fire Service, Tour Guides Association, Ghana Tourist Development Company, Tour Operators Union of Ghana, Ghana Wildlife Division of the Forestry Commission and Ghana Institute of Safety and Environmental Professionals (GHISEP). Safety and security training should be part of the periodical training of destination workers and this must be included in the annual inspection of the GTA. Finally, it is recommended that GTA should add to their annual checklist the inspection and installation of safety gadgets like safety deposit boxes in all the attraction sites and facilities. GTA should collaborate with tourism training institutions to help develop some curriculum or courses on “tourism safety and security in Ghana”. Central circuit system of safety and security should be developed in all the tourism facilities to help monitor

tourists' safety in Central Region. From the foregoing, one can say that personal security is a major factor in the decision-making process through which individual tourists make their travel choices [10].

SUMMARY

The observed tourism maxim is that if your destination is not safe, then the loss of tourism business will be greater than the cost of safety and security. The lower the perceived safety the lower the relaxation and willingness of tourists to spend. Safety readiness on the part of the destination workers reflect on the propensity of the tourists to travel. Good tourism destination safety implies that tourists are more likely to return to a destination, stay and be more willing to spend more money. Cape Coast-Elmina-Kakum National Park destination has a comparative advantage in heritage tourism and GTA and Ministry of Tourism, Art and Culture should step up all safety efforts to establish the Central Region as fit for tourism and recreational activities in Ghana.

REFERENCES

- [1] Becken, S. (2005): "Harmonizing Climate Change Adaptation and Mitigation. The Case of Tourist Resorts in Fiji", Global Environmental Change- Part A 15(4), 381-93.
- [2] Boakye, K.A. (2012): *Tourists' views on safety and vulnerability*. A study of some selected towns in Ghana. *Tourism Management*, 33 (2), 327-333.
- [3] Cavlek, N. 2002. Tour Operators and Destination Safety. *Journal of Tourism Research*, Volume 29 (4): 457-534. DOI: 10.1016/S0160-7383(01)00067-6.
- [4] Ghana Tourism Authority (GTA), (2016): *Tourism Fact Sheet*. Accra: Ghana
- [5] Hall, C.M. (2003): *Tourism planning: policies, processes and relationship*. Harlow: Prentice Hall.
- [6] Institute of Statistical, Social and Economic Research (ISSER). 2017. *The State of the Ghanaian Economy in 2016* (2017), University of Ghana, Legon, Ghana.
- [7] Mansfeld, Y. and Pizam, A. (2006). *Toward a theory of tourism security*. *Tourism Management*, 31(6): 855- 86.
- [8] Mopeli, M. J. 2009. *Impacts of tourists' perceptions of safety and security of tourism marketing of Mpumalanga*. (Master's thesis); Durban University of Technology.
- [9] Obuan Committee. 1972. *Report of the Feasibility Study Committee on the Development of Ghana's Tourist Attractions for the 5-year Plan Period 1972-1976*, Accra, Ghana: Government of Ghana.
- [10] Pearce, P.L. (1988): *The Ulysses factor: evaluating visitors in tourist settings*. New York: Springer.
- [11] Su, Y. - Lin, H. (2014): Analysis of international tourist arrivals worldwide: The role of world heritage sites. *Tourism Management*, 40, 46-58.
- [12] Tarlow, P.E. (2009): *Tourism safety and security*, the sage Handbook of Tourism Studies, SAGE Publications Ltd, London.

A SZLOVÁK-MAGYAR HATÁR MENTI TÉRSÉG MUNKAERŐ- VÁNDORLÁS OKAINAK ELEMZÉSE

ANALYSIS OF THE REASONS FOR THE LABOUR MIGRATION ON THE SLOVAK-HUNGARIAN BORDER AREAS

KARÁCSONY Péter¹⁰ - GYŐRI Anita¹¹ - Ekaterina VOYKINA¹²

ABSTRACT

The aim of the study was to present the topic of the labour force migration in the area of the Slovak-Hungarian border. The study presents the opinion and the experience of Hungarians in Slovakia. The theoretical chapter of our study dissects the free movement of labour force, giving an overview of the topic in domestic and international literature. The goal of the study was to monitor the labour force mobility in the border region of Hungary and Slovakia. The second part includes the results of the own research. The last part gives a conclusion from our results.

KEYWORDS:

European Union, Hungary, labour force, labour market, migration, Slovakia

BEVEZETÉS

Napjainkban a munkaerő-vándorlás globális jelenséggé vált, mely elsődleges célja az egyén kedvezőbb munkaerő-piaci elhelyezkedésének a biztosítása. Minden egyén a jobb körülmények megteremtésére törekszik, magasabb megbecsülésre vágyik. A munkaerő mobilitás a térbeli helyzetváltoztatás, vagyis a vándorlás fogalmával áll összefüggésben. [6] Belföldi vándorlás esetén a vándorlás országhatáron belül történik, míg nemzetközi vándorlásról akkor beszélünk, amikor az egyén (sokszor családjával együtt) az államhatáron kívüli térségbe vándorol. [7] Az egyének változatos okokból pl. szegénység, háborúk, éhínség, környezet pusztulás miatt vándorolnak a világ egyik részéből a másikba. [11] Nemzetközi munkaerő-vándorlás általában a fejlettebb területek irányába történik, ahol az egyén feltételezhetően magasabb jövedelemre tehet szert, ezáltal a szükségleteit jobban ki tudja elégíteni.

A globalizációs folyamatoknak köszönhetően a nemzetgazdaságok társadalmi-gazdasági téren egyre nyitottabbá váltak. Globalizációban a multinacionális vállalatok államhatárokon keresztül viszik magukkal a vállalati kultúrát, a menedzsment-eszközöket és a tudást. A globalizáció vonzata lett a termelési tényezők nemzetközi helyzet változtatása, melybe értelemszerűen a munkaerő mobilitása is beletartozik. [8]

¹⁰ Dr. habil. Karácsony Péter PhD., egyetemi docens, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, P.O.Box 54, 945 01 Komárno, Szlovákia, email: karacsonyp@uj.sk

¹¹ Győri Anita, MSc szakos hallgató, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, P.O.Box 54, 945 01 Komárno, Szlovákia

¹² Dr. Ekaterina Voykina, PhD., egyetemi docens, Plekhanov Russian University of Economics, Stremyanny 36., Moszkva, Oroszország, Voykina.EA@rea.ru

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A világgazdaságban a képzett, valamint képzetlen munkaerő iránt egyaránt igény van a munkaerő-piacokon. Fejlett országok esetében gondot okozhat az alacsony népesedés, hiszen ennek hatására nehezen tudják saját forrásból fenntartani munkaerejüket. Ugyanakkor fejlődő országoknál a magas népesedés jelenti a legnagyobb problémát, ami magas munkanélküliségben és társadalmi elégedetlenségekben nyilvánulhat meg, munkaerő-felesleg alakul ki, amely kilátástalan gazdasági helyzethez vezethet. [5]

A munkaerő nemzetközi áramlásának egyik jellemzője, hogy a magasan képzett munkaerő külföldre való áramlása épp olyan gyakori, mint a szakképzetlen munkaerőé. A magasan képzett munkaerő fejletlenebb gazdaságokból a fejlettebbekbe való vándorlását „agyelszívásnak” nevezik. Az esetek döntő többségében az agyelszívás folyamatának abszolút nyertese a fogadó ország, ugyanis olyan kvalifikált szakembert kap, akit már nem kell oktatni. Az anyaország viszont ebben az esetben vesztesnek ítéltethető meg, mert az egyénbe fektetett anyagi és egyéb ráfordítások más országban térülnek meg. A jelenség kialakulásához hozzájárul a jobb megélhetés utáni vágy, lehetőség magasabb bérek szerzésére. [9]

Annak érdekében, hogy a munkaerő, mint termelési tényező nemzetközi áramlásának gazdasági hatásait megfelelően tudjuk vizsgálni, különbséget kell tenni a migránsok egyes csoportjai közt. Megkülönböztetünk: képzett, képzetlen, valamint legális és illegális úton érkező migránsokat. A legális úton érkező bevándorló-munkavállaló jövedelméből helyben adózik, ezzel növelve a költségvetésből származó bevételeket. Az illegálisan bevándorló munkavállalók akár képzettek, akár képzetlenek, sem adókat, sem járulékokat nem fizetnek, így ebből a befogadó állam semmiféle bevételre nem tesz szert. Az illegális úton érkező migránsok alacsony bérigényükkel kiszorítják a hazai munkanélkülieket a munkaerőpiacról. Ebből adódóan növekszik a társadalmi feszültség, növekedhet a bűnözés, valamint a feketegazdaság. [2] Mi a tanulmányunkban a legális szlovák-magyar határmenti munkaerő-vándorlás kérdésével kívánunk foglalkozni.

A szlovák-magyar határmenti munkaerő vándorlás előzményei

A szlovák-magyar határ menti munkavállalás nem számít új jelenségnek, jelentős hagyományokkal rendelkezik. [1] A szlovákiai Komáromban található hajógyár már az 1989-es rendszerváltás előtt is alkalmazott magyarországi munkaerőt (elsősorban férfiakat). Szlovákia és Magyarország 1999-ben kormányközi rendeletet írt alá, mely a kölcsönös foglalkoztatásról szólt, e rendeletben kvótarendszert alakítottak ki a létszámkorlátozások érdekében. A kvóta keretein belül először 400 fő volt a kölcsönös foglalkoztatásban megengedett egyének száma, a keret azonban kevésnek bizonyult, ezért a létszám bővítésre szorult. Így a foglalkoztatható egyének számát először 800 főre, majd később 1600-ra emelték. Az kvóta utolsó bővítésére 2003-ban került sor, ekkor a foglalkoztatható egyének száma 2000-re nőtt. Az egyezményt elsősorban a szlovák állampolgárok használták ki, nagyrészüket alacsony képzettséggel rendelkezők, akik Komárom-Esztergom, illetve Győr-Moson-Sopron megye ipari parkjaiban helyezkedtek el. A két szomszédos ország uniós csatlakozását követően a munkavállalási korlátokat eltörölték. [3] [4]

A rendszerváltás óta eltelt időszakban végig megfigyelhető, hogy a szlovákiai magyar kisebbségből került ki azon munkavállalók java része, aki a határ túloldalán vállalt munkát. Ezt segítette, hogy a szlovákiai magyarok nyelvi akadályokba nem ütköztek, hiszen magyar nyelvtudásuk megfelelő szintű volt a munkavégzéshez, valamint a közös múltnak köszönhetően a beilleszkedésben sem volt jelentősebb gondjuk. [10]

Anyag és módszer

A szabad munkaerő mozgás napjaink egyik leginkább kutatott kérdésköre a munkaerő-piaci kutatásoknak. Hazánkban az Európai Unióhoz való csatlakozás óta van jelentősége, hiszen a csatlakozás egyszerűbbé tette a határon túli munkavállalást. Kutatásunk fő célja a szlovák-magyar határ menti munkaerő-vándorlás

vizsgálata volt. Az eredményeink kiértékelése során szerettünk volna rávilágítani a munkavállalók mobilitásának legfőbb hajtóerejére, motivációira.

Az objektív kép kialakítása érdekében primer (kérdőíves) vizsgálatot végeztünk Magyarországon munkát vállaló szlovákiai magyarok körében. A kérdőíves felmérést 2017. és 2018. között végeztük el, a kérdőívek kitöltése részben elektronikus úton, részben pedig nyomtatott formában történt. A kérdőívek visszaérkezése után 105 fő vett részt a kutatásban, akik mindannyian, olyan szlovákiai állampolgárok, akik Magyarországon vállalnak/vállalatok munkát a megkérdezés időpontjában.

A kérdőívek szerkezete két részre osztható fel: az első része a demográfiai jellemzőket taglalta, míg a második rész a véleményeket, ill. tapasztalatokat volt hivatott felmérni. A kérdőív 15 kérdést tartalmazott. A válaszadás megkönnyítése érdekében zárt kérdéseket alkalmaztunk, tehát a megkérdezett munkavállalók kizárólag az általunk felkínált lehetőségek közül választhatták ki a számukra megfelelő választ.

A kérdőív kiértékelésében Microsoft Excel számítógépes program volt a segítségünkre. A következő fejezetben a saját vizsgálatunk legfontosabb eredményei kerülnek bemutatásra.

Itt szeretnék kijelenteni, hogy a mintaszám és a szűk területi lefedettség miatt nem tartjuk a kutatásunkat reprezentatívnak, ugyanakkor érdekesnek és mindenképp elgondolkodtatónak tartjuk a saját vizsgálataink során elért eredményeinket, így a jövőben a kutatásunk jó kiindulási alapja lehet más ez irányú munkapiaci kutatásoknak is.

Saját vizsgálatok főbb eredményei

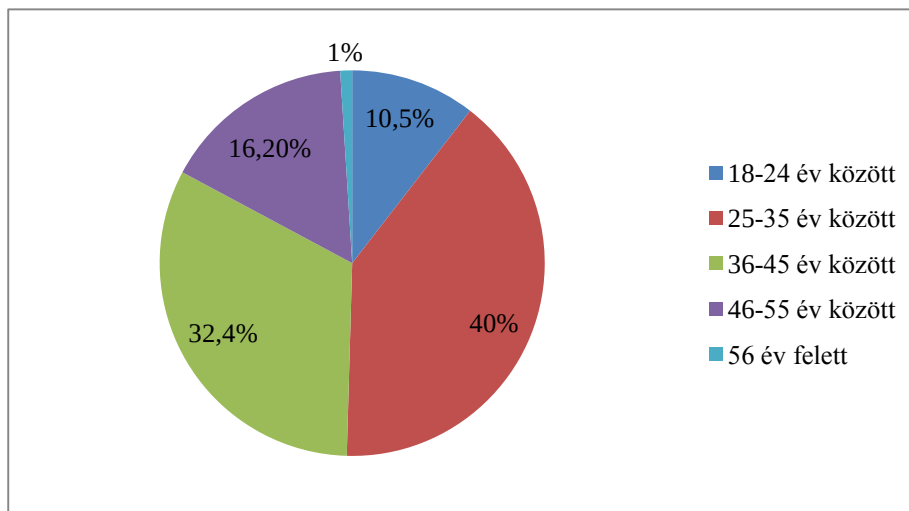
A kérdőívet kitöltők nemenként megoszlását tekintve, 55 férfi és 50 nő töltötte ki a kérdőívünket, mely százalékos formában 52,4%-ot, valamint 47,6%-ot tett ki.

A korcsoport meghatározásánál, 5 osztályt alakítottunk ki, mely által tényleges kép alakult ki bennünk arról, mely korosztály érez leginkább készséget arra, hogy a szomszédos Magyarországon vállaljon munkát. A kapott válaszok alapján kijelenthető, hogy a külföldi munkavállalás főleg a fiatalabb korosztályokra jellemző.

A válaszok összesítése után a következő adatok jöttek ki: 25–35 korosztályba tartozott a válaszadók 40%-a, a 36–45 korosztályba a 32,4%-a, míg a 18–24 korosztályba tartozott a megkérdezett munkavállalók 10,5%-a.

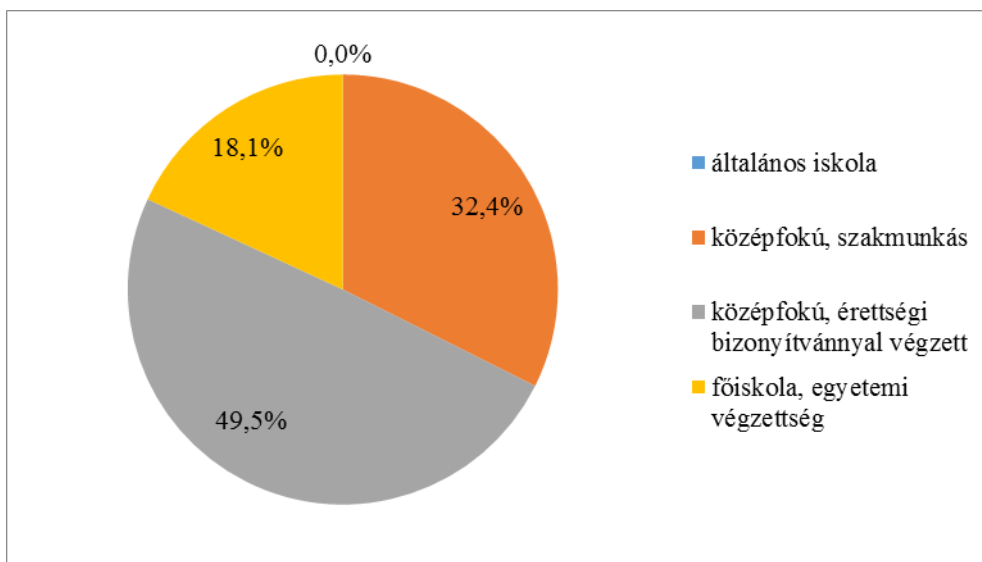
Megfigyelhető volt, hogy az idősebb korosztály körében kevésbé jellemző a külföldi (magyarországi) munkavállalás, 105 válaszadóból csupán 18 egyén tartozott a 46 év és az afeletti korosztályba, mely az összes válaszadónak csupán a 17,20%-át tette ki (1. ábra).

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



1. ábra: A válaszadók korcsoportok szerinti megoszlás, százalékban
Forrás: saját szerkesztés

Az iskolai végzettségre vonatkozó demográfiai kérdéseinkre kapott válaszok alapján kijelenthető, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők vesznek részt leginkább a munkaerő-elvándorlásban. A középfokú végzettséggel rendelkezők aránya a megkérdezett munkavállalók között 49,5% (52 fő) volt, a diplomával rendelkezők aránya pedig 18,1% volt (19 fő), míg a szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezők aránya, 32,4% volt, azaz 34 fő. Az általános iskola végzettséget, mint válaszadási lehetőséget senki sem jelölte meg (2. ábra).



2. ábra: A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása, százalékban
Forrás: saját szerkesztés

Azon kérdéseinkből, hogy városban vagy vidéken él a válaszadó, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vidéki lakosság nagyobb számban (67,3%) vesz részt a külföldi munkavállalásban, ennek valószínűsíthető oka, hogy vidéken rosszabbak a munkalehetőségek, mint a városokban.

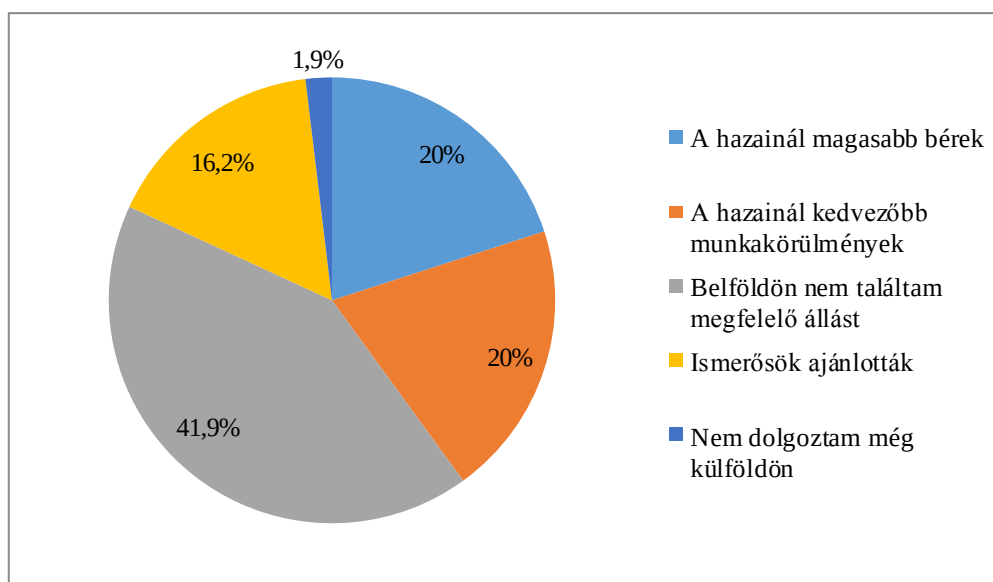
Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A demográfiai jellemzők kiértékelését követően a magyarországi munkavállalással kapcsolatos véleményeket, tapasztalatokat elemeztük ki, melyből megpróbáltuk a határmenti munkaerő-vándorlás legfőbb okait feltárni. A válaszadóink döntő többsége 68 fő (64,8%) jó lehetőségnek tartja a magyarországi munkavállalást, míg 32 fő (30,5%) kizárólag szükség miatt vállalt a határ túloldalán munkát. A megkérdezettek közül 4 bizonytalan volt a válaszában, így nem tudta megítélni azt, hogy jó vagy rossz döntés volt-e a magyarországi munkavállalás. Negatívan csupán 1 kitöltő nyilatkozott, hogy neki nem igazán jöttek be a számításai a magyarországi munkáját illetően.

A megkérdezettek a legnagyobb arányban 71 (67,6%) fizikai munkát (pl.: gyári munka, összeszerelői munka, ipari munka stb.) végeznek Magyarországon, itt jegyeznénk meg, hogy erre a kérdésünkre vegyesen jöttek válasz férfiaktól és nőktől egyaránt. A szellemi munka válasz lehetőségre 34 (32,4%) igen válasz érkezett, pl.: adminisztratív munka, egészségügy stb. főleg hölgyek részéről.

Azzal kapcsolatos kérdésünkre, hogy ingázó vagy lakhelyet elhagyó munkavállalásról van-e szó a válaszadók 71,4%-a napi ingázás lehetőségét jelölte meg.

A kutatásunk következő kérdésében arra kerestük a választ, hogy mi motiválta a válaszadóinkat a magyarországi munkavállalásra. Az elsődleges szempont, amely miatt Magyarország mellett döntöttek a válaszadóink a belföldi munkahelyek hiánya volt. Ezt a tényt bizonyítja, hogy a kitöltők majdnem fele, 41,9%-a nem talált számára megfelelő állást idehaza. Másodlagos ösztönző tényezőnek a bérek és a jobb munkakörülmények bizonyultak, e két lehetőségre egyaránt 20-20%-ban (21-21 fő) érkezett válasz. Az ismerősök javaslatára, véleményére 17 megkérdezett (16,2%) döntött úgy, hogy Magyarországon vállal munkát, míg a kíváncsiság, és hogy nem dolgozott korábban külföldön, és ezért ki akarta próbálni választ a válaszadók csupán 1,9%-a jelölte meg (3. ábra).

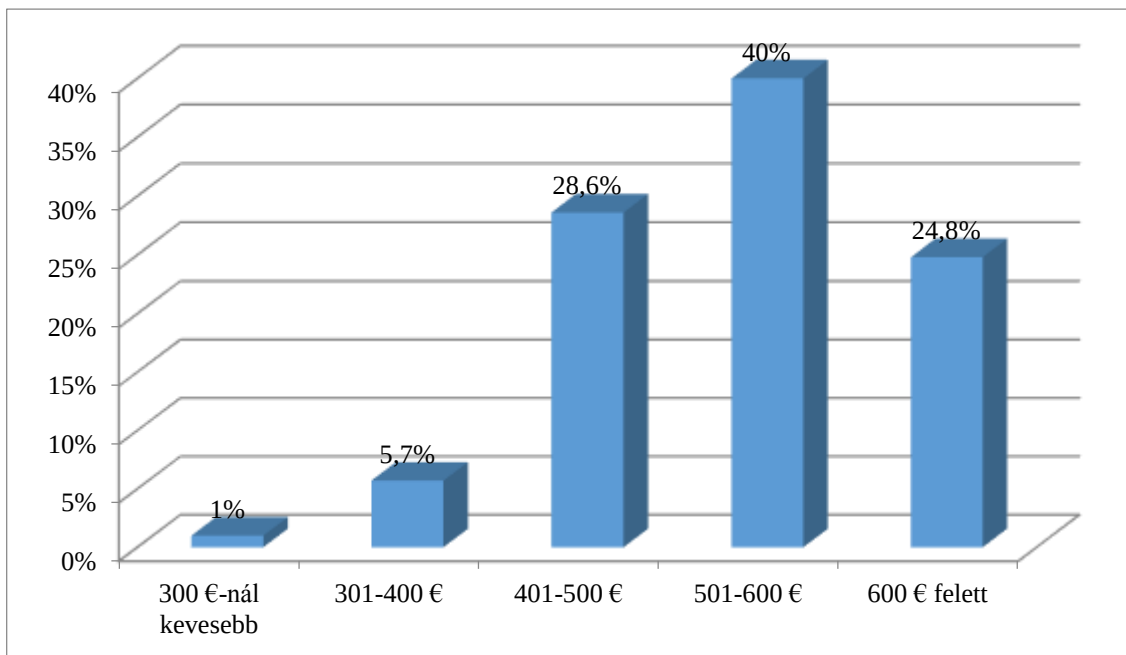


3. ábra: Magyarországi munkavállalás fő motiváló tényezői, százalékban
Forrás: saját szerkesztés

Az elégedettséget több tényező is befolyásolhatja, ilyen például a havi bruttó jövedelem nagysága, ezért a bérekkel kapcsolatos kérdést tovább bontottuk a kérdőívünkben.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A kutatásban résztvevők jelentős része 42 fő (40%) 501–600 € közötti bruttó havi bérrel rendelkezett a megkérdezéskor, ezután a 401–500 € közötti fizetéssel rendelkezők következtek, utána viszonylag magas arányt (24,8%) képviselt azon válaszadók, akik 600 €-os vagy afeletti jövedelemmel rendelkeztek. A 301–400 €-os fizetést jelölők aránya elenyésző volt, a válaszadók mindössze 5,7% jelölte meg ezt a kategóriát a kérdőívünkben, és csupán 1 személy volt, olyan, aki 300 €-nál alacsonyabb havi jövedelemmel rendelkezett a megkérdezéskor, mivel ez az összeg a minimálbér alatti munkabért jelentett, ezért feltételezhetően nem teljes foglalkoztatottságról beszélhetünk az ő esetében (4. ábra).



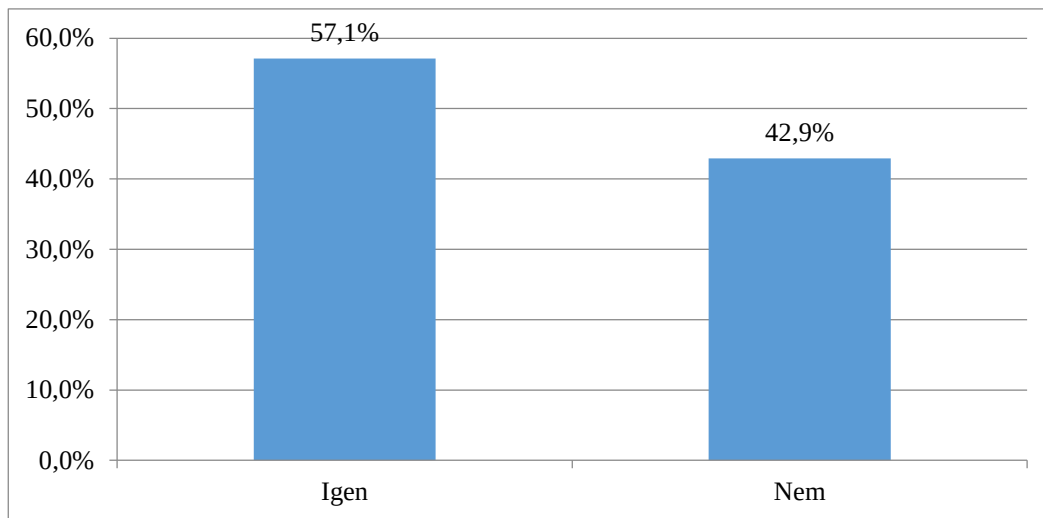
4. ábra: Havi bruttó jövedelem, százalékos megoszlásban
Forrás: saját szerkesztés

A felmérésünkben arról is érdeklődtünk, hogy a válaszadóink milyen mértékben tudnak olyan közeli hozzátartozóról vagy ismerősről, aki Magyarországon dolgozik/dolgozott. A feltett kérdésre kapott válaszokból egyértelműen arra utalhatunk, hogy a megkérdezettek környezetükben ismernek olyan munkavállalókat, akik a szomszédos Magyarországon helyezkedtek el. A kérdőíves felmérésben résztvevők 98,1%-ban nyilatkoztak úgy, hogy van hozzátartozójuk vagy ismerősük, aki magyarországi munkavállalásban vesz részt. Továbbá a kérdőívünket kitöltők közül 2 fő (1,9%) ismer, olyan egyént környezetében, aki bár jelenleg nem, de a múltban hosszabb időt dolgozott Magyarországon. A kérdés válaszaiból arra következtetünk, hogy a határ menti térségben gyakori a szlovákiai magyarok körében a magyarországi munkavállalása, tehát a határ menti munkaerő-vándorlás elterjedt jelenség.

Azon kérdéseinkre, hogy tapasztaltak-e hátrányos megkülönböztetést a magyarországi munkavállalás kapcsán a válaszadóink többség úgy nyilatkozott, hogy nem tapasztaltak diszkriminációt (66,7%). Ugyanakkor viszonylag magas azok aránya is (33,3%), akik tapasztaltak hátrányos megkülönböztetést (alacsonyabb bérezés, rosszabb munkafeltételek stb.) a magyarországi munkavégzésük során.

Hogy mennyire mobilis a felvidéki magyar munkavállaló azt a következő kérdésünkben kutattuk (5. ábra). A felmérésből kiderült, hogy a jobb életkörülmények biztosítása céljából a válaszadók 57,1%-a vállalna munkát Magyarországon kívül más uniós tagországokban is, ugyanakkor a válaszadók 42,9 %-a még a jobb megélhetés érdekében sem vállalna Magyarországtól távolabbi országban munkát (5. ábra).

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



5. ábra: Ön vállalna munkát Magyarországtól távolabbi uniós tagországban is? - százalékban
Forrás: saját szerkesztés

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmányunk a magyar-szlovák határ menti munkaerő-vándorlás témáját vizsgálta. Céljaink között szerepelt, hogy tárgyilagos következtetéseket tudjunk levonni a határ menti munkavállalás legfőbb tényezőivel kapcsolatban, ennek érdekében felmérésünkben, olyan egyéneket szólítottunk meg, akik Magyarországon dolgoznak. A kutatásunkban 105 fő vett részt, azon belül 55 férfi és 50 nő, akik jelentős része a fiatalabb, illetve a középkorú korosztályból került ki (25–35 év közötti, valamint 36–45 év közötti korcsoport). Legtöbben középfokú végzettséggel rendelkeztek, azon belül is többségben voltak az érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők aránya. A megkérdezettek döntő többsége vidéken élt, városban élők köréből kevesebb válasz érkezett. Az eredmény nem meglepő, hiszen köztudott, hogy a munkahelyek aránya vidéken alacsonyabb, így nehezebb is elhelyezkedni, tehát kézenfekvő, hogy a vidékiek nagyobb arányban vállalnak a határ mentén munkát. A szlovák munkanélküliségi adatokból feltételezhető volt, hogy legtöbben azon okból próbálkoznak Magyarországon, mivel a belföldi munkaerőpiacon nem találnak állást. Ezen állítást a válaszadóink visszaigazolták, ugyanis a legnagyobb mértékben a hazai munkahelyek hiányát jelölték meg, mint a külföldi (magyar) munkavállalás fő motiváló tényezője.

A közhiedelemben úgy él, hogy inkább a férfiak vállalnak fizikai munkát, kutatásunk rácafoltt erre, mivel a kérdőíves felmérésben a fizikai munka lehetőségére vegyesen érkeztek nők és férfiak köréből is válaszok. A legnagyobb arányban a napi ingázás lehetőségét jelölték meg a válaszadóink. Bár rendkívül magas volt a napi ingázók száma, azért bőven akadt olyan egyén is, aki rövidebb vagy hosszabb időre Magyarországra költözött. Mivel találkoztunk olyan hírekkel, miszerint a szlovák állampolgárságú munkavállalók részesülhetnek hátrányos megkülönböztetésben fontosnak találtuk felmérni, hogy valóságban ez a problémakör, milyen mértékben van jelen. Megállapítottuk, hogy bár kisebb arányban, de tapasztaltak már negatív hatásokat/megkülönböztetéseket a megkérdezett szlovákiai munkavállalók.

Vizsgálódásunk kapcsán megtudtuk, hogy megkérdezettjeink 98,1%-ban ismernek olyan személyeket környezetükben, aki akár a múltban, akár napjainkban is Magyarországon dolgozik. Ezen megállapítás is azt bizonyítja, hogy rendkívül elterjedt a határ menti munkavállalás.

Eredményeink által arra következtettünk, hogy hazai munkavállalónak (főleg a dél-szlovákiai polgároknak) sok esetben nehéz, olyan munkahelyet találniuk idehaza, mely kedvező munkakörülmények és kielégítő jövedelmezés mellett idehaza tartaná őket. Ebből kifolyólag arra a megállapításra jutottunk, hogy amennyiben Szlovákia déli területein (főleg a magyarok lakta elmaradottabb keleti régiókban) az aktuális politika nem teremt elegendő munka lehetőséget, kielégítő béreket, valamint kedvezőbb munkakörülményeket, akkor valószínűsíthető, hogy a munkaerő-vándorlás a határ menti régiókban tovább növekszik a közeljövőben. Ezen megállapításunkat erősítheti meg az a tény is, hogy a közelmúltban több jelentősebb beruházás is létre jött a szlovák-magyar határ menti térség magyar oldalán, pl. Debrecenben vagy legutóbb Komáromban, ami feltételezhetően nagyszámban vonzani fogja majd a felvidéki magyar ajkú munkavállalókat is.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BAHNA, M. (2013): *Intra-EU migration from Slovakia*. European Societies, 15 (3), pp. 388–407.
- [2] CHOWDHURY, M. (2016): *Migration policies and international labour market competition*. Migration and Development, 6 (2), pp. 290–304.
- [3] ESTÉLYI, K. – KESZEGH, B. – KOVÁCS, P. – MIKÓCZY, I. (2006): *Munkaerőmozgás a szlovák-magyar határ mentén*. Kempelen Farkas Társaság, Komárom
- [4] GÁL, ZS. (2009): *Munkaerő-migráció Szlovákiából a 2004-es uniós csatlakozás után*. Fórum Társadalomtudományi Szemle, XI. Évf 2009/2.
- [5] HÁRS, Á. – NAGY, K. – NAGY, Á. – VAKHAL, P. (2006): *A szlovák és a magyar határmenti régió a Duna két oldalán*. Kopint-Datorg Zrt. Budapest
- [6] KARÁCSONY, P. – VARGA, M. (2010): Regionális különbségek a hazai munkaerőpiacon. Munkaügyi szemle, 54 (4), pp. 86-90.
- [7] LÉCUYER, N. (2002): *New forms of labour administration: Actors in development*. 1st ed. Geneva: International Labour Office, ISBN 92-2-106480-8
- [8] MARTIN, P. L. – BOHNING, W.R. (1985): *Studies in International Labour Migration*. International Migration Review, 19 (4), pp. 345-472.
- [9] NAGY, K. – SERFŐZŐ, N. – SZÉKÁCS, T. (2015): *A szlovák-magyar határ menti migráció*. Kempelen intézet, Budapest [cit. 2019.07.15.] Interneten elérhető: <http://kopintalapitvany.hu/download/Osszefoglalo%20tanulmány_magyar.pdf>.
- [10] SZABÓ, I. (2010): *Munkaerő-piaci folyamatok a szlovák-magyar határ mentén*. Közép-Európai Közlemények, 3 (3), pp. 115-122.
- [11] WILLIAMSON, J. G. (2002): *Winners and Losers over Two Centuries of Globalization*. National Bureau of Economic Research, Working Paper no 9161.

COACHINGGAL A DIPLOMÁS PÁLYAKEZDŐK SIKERES (EBB) KARRIERKEZDÉSÉÉRT – EGY PILOT PROGRAM TANULSÁGAI

KIRÁLY ZSOLT¹³

ABSZTRAKT

A coaching egy továbbra is növekvő népszerűségnek örvendő eszköz illetve szemléletmód világszerte és így Magyarországon is. Oktatási és azon belül is felsőoktatási alkalmazására azonban elvétve látunk példát a magyar képző intézetek életében. Egy ilyen ritka példa a Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) és a Budapesti Metropolitan Egyetem partnerségének köszönhetően létrejött sikeres pilot program. Sikeres, hiszen a pilot program zárásaként magas válaszadási hajlandóság (75%) mellett lebonyolított anonim kérdőíves visszamérés eredményei alapján az egyéni coaching folyamatokban részt vevő diákoknak több mint a 90%-a pozitívan élte meg azt, 88%-a számolt be valamilyen fokú fejlődésről és a válaszadók közel 70%-a pedig teljesen változatlan körülmények között élné meg újra a coachukkal folytatott közös munkát. Mint kiderült a folyamatok fókuszja az önellfogadásra, a távlati karriercélokra és az emberi kapcsolatokra helyeződött, ám ezek mellett témaként megjelentek a rövidtávú gyakornoki célok és a FOMO (Fear Of Missing Out) is. Az egyéni tapasztalatok alapján a szóban forgó képzési program diákjainak több mint 80%-a fontosnak tartaná a coaching alkalmazását felsőoktatási HR képzési programokban, gyakorló HR szakemberek képzés-fejlesztésében és vezetőképzési programokban. Ezt fejezi ki az is, hogy az említett három területen a válaszadó diákok az általuk adott értékek alapján a coaching fontosságát egy hatos skálán 5 fölé helyezték.

A coachingról fogalmi szinten

Tekintettel arra, hogy népszerűsége ellenére a coaching alatt számos dolgot értenek és fogalmi meghatározása kapcsán jelentős anomália tapasztalható Magyarországon és e tekintetben a szakma sem feltétlenül teljesen egységes, elsőként arra térek ki, hogy az említett projektben résztvevők, vagyis a szervező szakmai szervezet és coachok, az egyetem és diákok, mit is értettek coaching alatt.

Mindenekelőtt álljon itt a Nemzetközi Coach Szövetség definíciója, hiszen ez a szervezet volt a program megvalósításának szakmai felelőse. „A coaching az ügyféllel való partneri együttműködés egy olyan gondolat-ébresztő, provokáló és kreatív folyamatban, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy szakmai és személyes szempontok alapján a legtöbbet hozza ki önmagából” (Nemzetközi Coach Szövetség, 2019).

A szakmai szervezet definíciója mellett a coaching lényegét kiválóan fejezi ki Hicks és McCracken (2012) gondolata, mely szerint a „coaching az önirányított változás elősegítésének tudománya és művészete”, mely során az adott személyt abban segítjük, hogy mélyebben átgondolja az adott helyzetet és támogatjuk saját megoldásainak felfedezésében. Egy megint más megfogalmazásban a coaching olyan, mint a képergetező kézműves mestersége, hiszen egyfajta gondolati keretet teremt a coachee számára, mely során időt és teret kap arra, hogy rendezze gondolati világát, konkretizálhassa céljait, számba vegye erőforrásait és megtervezze a következő lépéseit. A coach tehát megfelelő keretet teremt, de maga nem alakítja a képet, hiszen az ügyfél

¹³ egyetemi docens - Budapesti Metropolitan Egyetem

saját világa tökéletesen egyedülálló, annak szakértője ő maga (Szabó – Meier – Hankovszky, 2010). Ebből adódóan a coaching folyamat nem jelentheti a coachee tanítását, sokkal inkább a tanuláshoz való hozzásegítést (Whitmore, 2008). Egy olyan folyamatot, amely során egyes személyek fejlődése valósul meg, s melynek eredményeként növekszik teljesítményük és kiteljesedik a bennük rejlő potenciál (Leonard-Cross, 2010). A fenti fogalmi meghatározások alapján nem nehéz belátni, hogy a coachingnak van helye az oktatásban, akár közoktatásról, akár felsőfokú képzési programokról is legyen szó. Erre számos formában megvalósult illetve megvalósuló nemzetközi példát találhatunk, s habár nem bővelkedünk benne, de hazai előzményként is említhető felsőoktatási példa. Most ezekre térek ki röviden, hogy egy átfogó képet kaphassunk, illetve hogy megfelelő kontextusba tudjuk helyezni a később ismertetésre kerülő pilot programot és annak szintén bemutatásra kerülő eredményeit.

Coaching a felsőoktatásban – nemzetközi és hazai példák

Ha a coaching felsőoktatásban történő alkalmazására keresünk nemzetközi szinten jó gyakorlatot, akkor szinte majdnem biztosak lehetünk abban, hogy az egészségügyi, azon belül is főként az orvosi képzések tekintetében találhatunk számos példát. Ez nem véletlen, hiszen ahogy Lovell (2018) több mint 20, lokálisan eltérő (USA, Ausztrália, Dánia, Németország, Hollandia, Egyesült Királyság, Kanada, Tajvan) nemzetközi tudományos publikáción keresztül is rávilágít, hogy három területen támogathatja az orvostanhallgatókat: orvosi jóllét és reziliencia, szakmai technikai készségek és nem szakmai technikai készségek kérdéskörben. Még konkrétabban a következőkben: érzelmi intelligencia, rugalmasság és proaktivitás, stresszcsökkentés, magabiztosság, autonómia; döntéshozatal, csapatmunka, reflexió stb. A coaching alkalmazásának három formája fordul elő a felsorolt esetekben: egyéni, peer és csoport coaching. Mindezek alapján nem meglepő, hogy az Észak-Karolinai Egyetem Eshelman Gyógyszerészeti Iskolájában is coacholják a hallgatókat, méghozzá a co-active coaching modell elemeit használva, hogy eredményesebben vegyék az eléjük gördülő akadályokat (Tofade, 2010). Az előzőek tükrében nem meglepő, hogy a hazai felsőoktatásban is az orvostudomány volt az első, ahol megjelent a coaching, méghozzá annak is a csoportos formája, köszönhetően a Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) Magyar Tagozatának a Semmelweis Orvostudományi Egyetemen 2018-ban megvalósított jószolgálati projektjének.

Természetesen nem csak az orvostudományban láthatunk törekvést a coaching alkalmazására, hiszen annak az általános egyetemi tanulmányi eredményekre gyakorolt, statisztikailag igazolható szignifikáns pozitív hatásairól számol be cikkében John és Alicia Franklin (2012) is. Emellett az oktatási folyamat másik „oldala”, vagyis az abban résztvevő tanárok is hasznos támogatásra lelhetnek a coachingban (Lloyd-Modlin, 2012). S ha már a tanárok támogatása került szóba, Nicholas E. Husbye s szerzőtársai (2018) a tanárképzésben alkalmazott coaching tapasztalatait foglalja össze, mely szerint a coaching segíti a gyakornok tanárjelölteket a diákok elköteleződésének fokozásában, szakmai döntések meghozatalában. Szintén a coaching tanárképzésben való alkalmazásának lehetőségeit és pozitív hatásait taglalja Hasan Gürgür (2017), mint ahogy Charles Wood és szerzőtársai is (2016). Természetesen csak pár példát emeltem ki, hiszen a coaching tanárképzésben illetve a tanárok egyéni támogatásában betöltött szerepéről szóló publikációkat és szerzőket még hosszasan lehetne hivatkozni, helyette azonban két olyan példát említenék még, melyek közelebb visznek a címben említett pilot programhoz.

Az egyik a Lisa Matthewman, Jenni Nowlan, Katriina Hyvönen szerzőhármasság szintén 2018-ban megjelent munkája, melyben a peer coaching alkalmazására vonatkozó megfigyeléseik eredményeit osztják meg, mely szerint a coaching ezen formája pozitív hatást gyakorol az egyetemi diákok alaptudására és az egyéni hatékonyság szintjére. Talán még ennél is relevánsabb Ioanna Iordanu (2015) publikációja, hiszen a szerző egyrészt utal a coaching egyetemi oktatók, munkatársak és egyetemi hallgatók támogatásában való alkalmazásának lehetőségére, amelyre a szóban forgó pilot projekt visszamérő kérdőíves felmérése szintén kitért, másrészt utal a felsőoktatás olyan hiányosságaira is, amely a coachinggal orvosolható: önreflexív

tanulás, mások iránti érzékenység, felelősségvállalás hiánya. Harmadrészt pedig említést tesz arról is, hogy a coaching révén a diákok nem csak megtanulják elfogadni és tisztelni mások hiedelmeit, értékeit és feltevéseit, de teret és időt kapnak felfedezni, megkérdőjelezni saját értékeiket, hiedelmeiket és feltevéseiket és reflektálni mindazokra. Azt pedig könnyű belátni, hogy egy végzős egyetemi hallgatónak ezek mindenképpen támogatást jelenthetnek és előnyére válhatnak a munkaerőpiac kapujában, karrierje kezdetén.

A pilot program rövid bemutatása

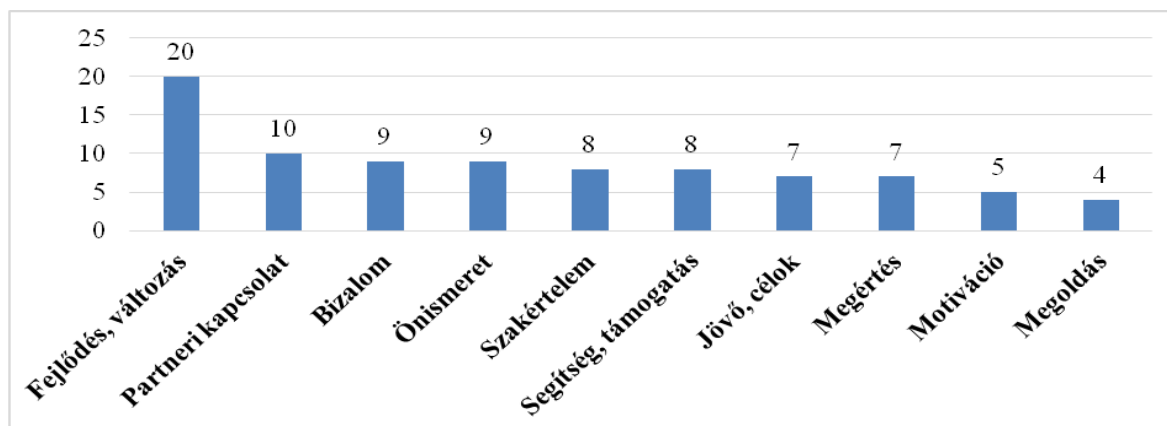
A Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) Magyar Tagozata és a Budapesti Metropolitan Egyetem pilot programja keretében az intézmény végzős, emberi erőforrások alapképzési szakos főként, de nem kizárólag nappali tagozatos hallgatói részesültek több alkalmas coachingban. A program egyik minőségi garanciájaként került beépítésre, hogy abban coachként csak ICF ACTP vagy ACSTH minősítésű illetve államilag akkreditált posztgraduális programmal rendelkező coach képzők végzős illetve alumni hallgatói vehettek részt. Szintén minőségi garanciát jelentett, hogy a pilot indító eseményén az egyetemisták megismerhessék személyesen a lehetséges coachokat és szimpátia alapon jelezhessék, hogy kivel kívánnak dolgozni. Végül négy iskola, a Coach Akadémia, Coach School, Pünkösdi Teológiai Főiskola valamint a Budapesti Metropolitan Egyetem és 55 coach valamint 69 egyetemista csatlakozott a kezdeményezéshez, összesen pedig 50 coach és 64 coachee részvételével 64 folyamat valósult meg 2019 április eleje és augusztus vége között. Történt mindez azzal a nem titkolt céllal, hogy a program a várhatóan a jövő HR szakember generációját jelentő végzős emberi erőforrások (BSc) szakos egyetemisták karrierkezdését támogassa, sikeres megvalósulása esetén pedig legalább további 3 évig fusson.

A visszamérés módszere és eredmények

A folyamatok lezárását követően természetesen mind az egyetem, mind pedig az ICF fontosnak találta a program eredményességének illetve a résztvevők elégedettségének visszamérését. Így került sorra egy anonim online formában elvégzett kérdőíves felmérés 2019 július 16. – 2019 szeptember 1. között, mind a coacheek, mind pedig a coachok bevonásával. A kérdőív előbbieket esetében 20 (14 tárgyi, 6 személyes), utóbbiak esetében pedig 18 (12 tárgyi, 6 személyes) kérdésből állt, mely kérdések között szerepelt nyitott (asszociációs), zárt egyszeres és többszörös válaszadást biztosító, valamint Likert-skálás kérdés egyaránt. A válaszadási hajlandóság viszonylag magasnak mondható, hiszen a coachok közül 24 fő, coacheek esetében pedig 48 fő töltötte ki értékelhető módon a kérdőívet, vagyis ez 57,14%-os és 75%-os kitöltési arányt jelent. Jelen publikáció fókuszában azonban csak a coacheek, vagyis az egyetemi hallgatók válaszai alapján megfogalmazható eredmények állnak, így az alábbiakban csak azok kerülnek ismertetésre.

A visszamérésben részt vevő egyetemisták átlagéletkora 23,2 év, nagytöbbsége (80%) nő volt, évfolyamuk tekintetében pedig leginkább 3. évfolyamos vagy friss alumni hallgatók (67%), illetve 2. évfolyamosok (31%). A folyamatokról – amelyek átlagosan 5 alkalmasak voltak – a válaszadók 88%-a pozitívan, további 4%-a vegyesen ugyan, de inkább pozitívan nyilvánult meg a coaching élményre vonatkozó asszociációs válaszaik (három szó, ami a coachingról eszükbe jut) alapján. Ennek egyik kézzelfogható bizonyítéka, hogy egyértelműen kiemelkednek a fejlődés és változás kifejezések, amelyek egyébként már előre vetítik a program eredményességének megítélését is. Öröndetes, hogy a 144 kifejezés között markánsan megjelennek a partneri kapcsolat, bizalom, önismert szavak, hiszen ezek indikátorai egy minőségi coaching folyamatnak is (1. ábra).

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



1. ábra: A coaching élményre vonatkozó asszociációs válaszokban leggyakrabban említett kifejezések előfordulási gyakorisága

Forrás: saját kutatás, 2019 (N=48)

Ennek ismeretében talán az sem annyira meglepő, hogy a válaszadók 67%-a teljesen változatlan körülmények között újra megélné, további 14%-a talán újra megélné a coaching élményt. Ez főleg annak tükrében kiváló arány, hogy a korosztály egyik sajátosságának tekintik az azonnali eredmények, illetve gyors megoldások elvárását, a coaching folyamatok pedig nem feltétlenül erről szólnak általában. Emellett fontos azt is megjegyezni, hogy a coachok visszajelzései alapján a folyamatok elején csupán a válaszadók 31%-a rendelkezett konkrét célkitűzéssel. Ráadásul ehhez képest a folyamatokkal több mint kétharmaduk elégedett volt. Egész pontosan egy 6-os elégedettségi skálán az egyetemisták 46%-a 6 (teljesen elégedett) és 25%-a 5 (elégedett) értékeket adott, további 8%-uk pedig inkább elégedett (4) volt. Mindemellett csupán 4 fő (8,3%) volt elégedetlen vagy teljesen elégedetlen a coachinggal. Végeredményben az átlagos elégedettséget kifejező elégedettségi index értéke 4,85 lett (maximum érték 6,00).

Arra is kíváncsi voltam a visszamérés során, hogy a folyamatok során mire fókuszáltak, illetve hogy csak egyetlen egy témával, elakadással foglalkoztak-e, vagy többel is. Csupán 3 esetben fordult az elő, hogy a folyamat tisztán egy témáról szólt, igaz a többség esetében azért az sem jelenthető ki, hogy egymástól teljesen független területekre fókuszáltak volna, erre 9 fő esetében (18,75%) került sor. A válaszadók 75%-a azonban azt nyilatkozta, hogy egy fő kérdés mentén foglalkoztak több tématerülettel. S hogy melyek voltak ezek a területek? A 2. ábrán jól látható – szintén az említési gyakoriságok alapján –, hogy főként a karriercélok, emberi kapcsolatok és az önelégülés.

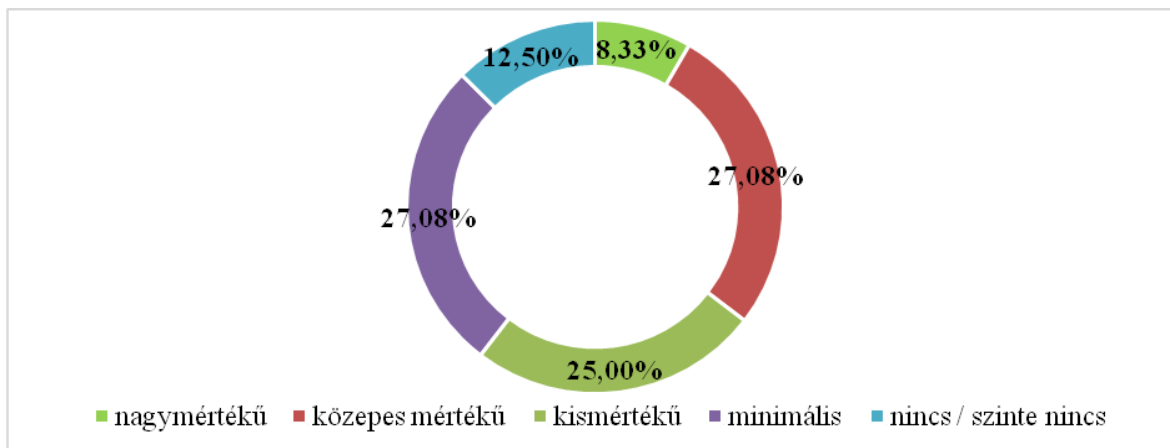


2. ábra A coaching folyamatok témái az említések gyakorisága alapján

Forrás: saját kutatás, 2019 (N=48)

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A coaching egyik lényegi pontja maga a változás, illetve változtatás, pontosabban annak elérése, gyakorlati szinten történő megvalósulása. Ezért is öröndetes, hogy habár önbevallás alapján ugyan, de csak 12,5% esetében nem sikerült változást generálni, vagyis 10-ből közel 9 hallgató megélt valamilyen szintű változást (fejlődést) a coaching üléseknek köszönhetően (3. ábra).

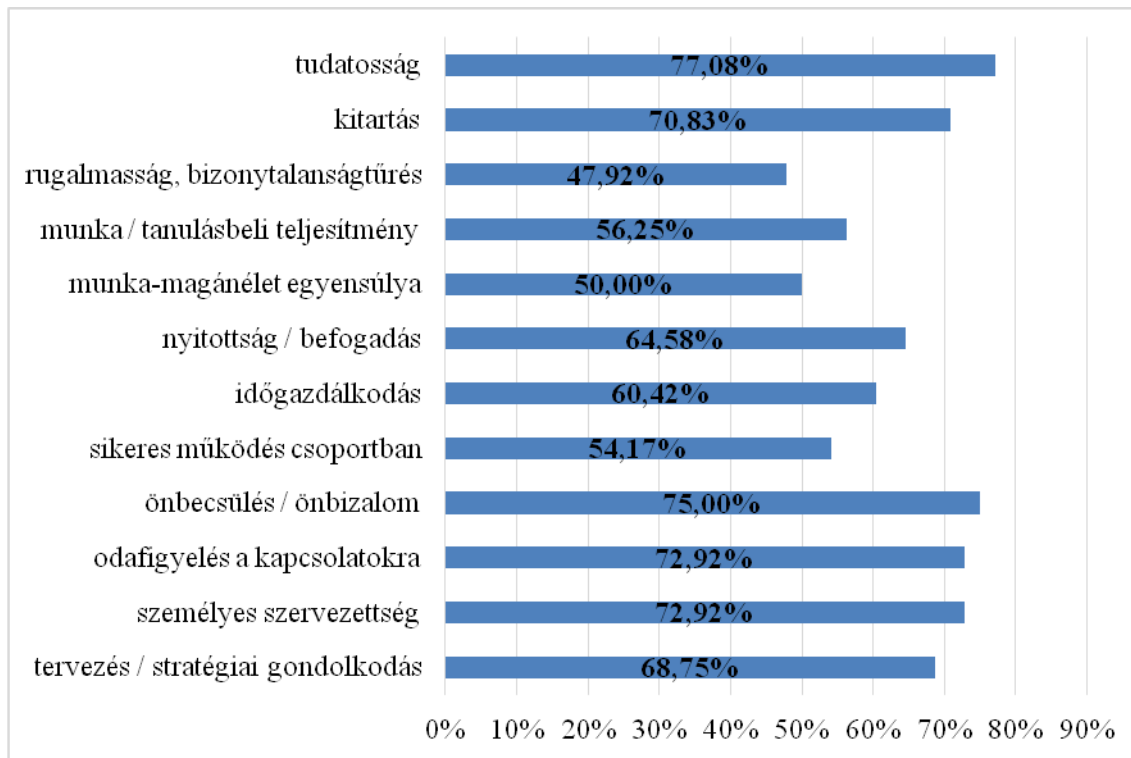


3. ábra A válaszadók megoszlása változás mértéke (önbevallás) alapján

Forrás: saját kutatás, 2019 (N=48)

A változás kapcsán az ICF által meghatározott, a coaching eredményességekor vizsgálandó kompetenciákban bekövetkezett változásra kérdeztem rá az eredményesség visszamérésekor. Így egyrészt rávilágítottam arra vonatkozóan, hogy a válaszadók hány százaléka élt meg változást az egyes kompetenciák esetében és hogy az milyen irányú és mértékű (-3 és +3 között) volt. A válaszadó 48 fő által egyenként értékelt 12 kompetenciaterület 576 db értékelést jelentett, melyből csupán 7 db érték (1,22%) volt negatív előjelű, pozitív irányú változás pedig az adott értékek alapján közel 65%-ban áll fenn. Az egyetemisták legnagyobb arányát (70 % felett) érintő változások a tudatosság, önbecsülés, odafigyelés, szervezettség és kitartás esetében valósultak meg (4. ábra). A legerősebb változás a -3 és +3 közötti intervallumban az önbevallások alapján a tudatosság (+1,58) és az önbecsülés (+1,54) területén következett be.

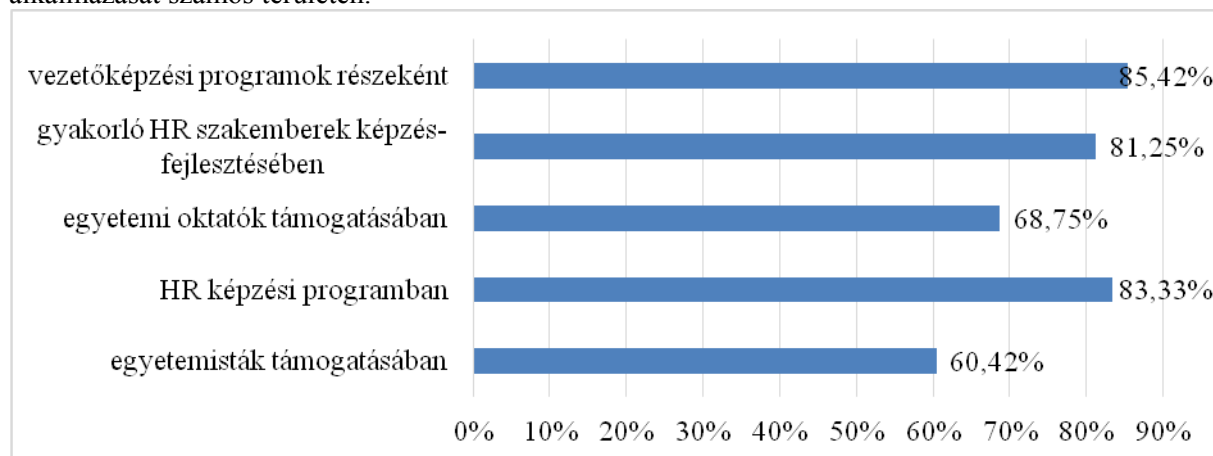
Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



4. ábra Az ICF által meghatározott és coaching eredményesség során vizsgálandó kompetenciák és azokban változást megelőző válaszadók aránya önbevallás alapján

Forrás: saját kutatás, 2019 (N=48)

Mindezek alapján talán nem véletlen, hogy a programban résztvevő hallgatók fontosnak találják a coaching alkalmazását számos területen.



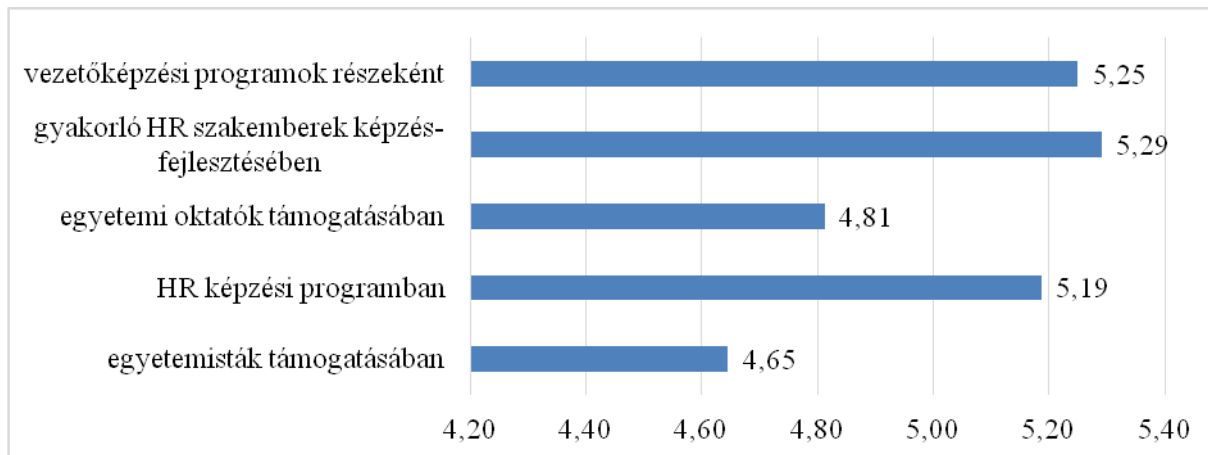
5. ábra A coaching alkalmazását különböző területeken kiemelten fontosnak vagy fontosnak tartó válaszadói arány

Forrás: saját kutatás, 2019 (N=48)

A kérdőíves felmérés során felsorolt öt terület: egyetemisták támogatása, HR képzési programban résztvevő egyetemisták támogatása, egyetemi oktatók támogatása, gyakorló HR szakemberek képzés-fejlesztése és

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

vezetőképzési programok közül a második, negyedik és ötödik esetében a résztvevők több mint 80%-a tartotta nagyon fontosnak a coaching alkalmazását (5-6. ábra).



6. ábra A coaching alkalmazásának fontossága 1-6 közötti skálán a felmérés során felsorolt különböző alkalmazási területekre vonatkoztatva
Forrás: saját kutatás, 2019 (N=48)

ÖSSZEFOGLALÁS

Összegzőként elmondható, hogy a pilot projekt mind a résztvevői létszám, mind pedig a résztvevői elégedettség és a hallgatók által megélt változás és annak mértéke, vagyis összességében az elért eredmények alapján sikeresnek tudható. Az egyénre szabott keretek és fejlődési lehetőségek valamint az öntapasztalás révén a hallgatók számos olyan pontot járhattak körül, amely mindenképpen az előnyükre válik, és amelyre a kurzusok keretében biztosan nem jutna tér, idő és energia. Ráadásul leendő illetve pályakezdő HR szakemberekként már rendelkeznek a professzionális coaching kapcsán saját élményekkel, s így hitelesen tudnak nyilatkozni annak alkalmazhatóságáról, továbbá a jövőben könnyebben tudnak választani coaching megoldások között, s szintén könnyebben tudják eldönteni, hogy milyen szempontok alapján válasszanak az adott szervezet munkatársai számára coachot.

IRODALOMFORRÁSOK JEGYZÉKE

- [1] Franklin, J. – Franklin, A. (2012): The long-term independently assessed benefits of coaching: A controlled 18-month follow-up study of two methods. *International Coaching Psychology Review*. 2012, Vol. 7 Issue 1, pp. 33-38.
- [2] Gürgür Hasan (2017): Analyzing the Coaching Based Professional Development Process of a Special Education Teacher Educational Sciences: Theory & Practice. Oct 2017, Vol. 17 Issue 5, pp. 1783-1813.
- [3] Hicks, R. – McCracken, J. (2012): A Coaching Blueprint. *Physician Executive* Vol. 38 Issue 1, pp. 62-64.
- [4] Ioanna Iordanu (2015): Coaching in Higher Education. *Coaching in Professional Contexts*, 2015. Sage, London, pp. 145-158.
- [5] Leonard-Cross, E. (2010). Developmental **coaching**: Business benefit - fact or fad? An evaluative study to explore the impact of **coaching** in the workplace. *International Coaching Psychology Review* Vol. 5 Issue 1, pp. 36-47.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [6] Lisa Matthewman – Jenni Nowlan – Katriina Hyvönen (2018): Reciprocal peer coaching: A constructivist methodology for enhancing formative assessment strategy in tertiary education. *International Coaching Psychology Review*. Spring 2018, Vol. 13 Issue 1, pp. 35-47.
- [7] Lloyd, C. M. – Modlin, E- L. (2012): Coaching as a Key Component in Teachers' Professional Development: Improving Classroom Practices in Head Start Settings. Administration for Children and Families, Office of Planning, *Research and Evaluation*. 32 p.
- [8] Lovell, B. (2018): What do we know about coaching in medical education? A literature review. *Medical Education*. Apr 2018, Vol. 52 Issue 4, pp. 376-390.
- [9] Nemzetközi Coach Szövetség (2019): ICF Etikai kódex
- [10] Nicholas E. Husbye – Christy Wessel Powell – Sarah Vander Zanden – Tiffany Karalis (2018): Coaching in Practice-Based Literacy Education. Courses. *Reading Teacher*. Sep/Oct 2018, Vol. 72 Issue 2, pp. 191-200.
- [11] Szabó, P. – Meier, D. – Hankovszky K. (2010): Rövid és tartós coaching – Megoldásközpontú beszélgetések. Ad Librum Kiadó, Budapest. pp. 11-27.
- [12] Szabó Sz., Slavić A., Berber N.(2019): Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 55. No 41. pp. 67-80. ISSN: 0350-212. <http://www.ef.uns.ac.rs/anali/arhiva/41/41-05.pdf>
- [13] Tofade, T. (2010): Coaching Younger Practitioners and Students Using Components of the Co-Active Coaching Model. *American Journal of Pharmaceutical Education*. Jun 2010, Vol. 74 Issue 3, pp. 1-5.
- [14] Whitmore, J. (2008): Coaching a csúcsteljesítményért. Z-Press Kiadó, Miskolc. 19. p.
- [15] Wood, Charles L.; Goodnight, Crystalyn I.; Bethune, Keri S.; Preston, Angela I.; Cleaver, Samantha L. (2016): Role of Professional Development and Multi-Level Coaching in Promoting Evidence-Based Practice in Education. *Learning Disabilities -- A Contemporary Journal*. Fall2016, Vol. 14 Issue 2, pp. 159-170.

MUNKAERŐPIACI TRENDK HÉT KELET-EURÓPAI ORSZÁGBAN ÉS AUSZTRIÁBAN

Ádám KOVÁCS¹⁴

ABSTRACT

The aim of the study is the theoretical examination of the labor market and the individual labor market indicators. The focus of the study is on labor shortages. In particular, we give a more detailed overview of the labor market and the trends in the market. Our further goal is to examine the labor market indicators of seven Eastern European countries Hungary, Slovakia, Czech Republic, Poland, Serbia, Romania, Lithuania and Austria. Using our secondary data, we look at the countries researched and compare them with the indicators. Finally, we draw the conclusions and outline the main points and draft of our future research.

KEYWORDS:

Labor market, unemployment, labor shortages, trends, labor market indicators

BEVEZETŐ

A munkaerőhiány és a munkaerő megtartása a mai modern gazdaság egyik legnagyobb problémája. ^[16] Egyre nagyobb területeken foglalkoznak ezzel a problémával és a vállalatokat komoly kihívások elé állítja, vagyis a vállalatok belül a vezetőket, illetve a vállalatok humán erőforrás menedzsereit, szakembereit. Munkaerőhiány esetén a vállalatoknak emelniük kell a béreket, mivel a munkaerőpiacon fokozódik a verseny a szakképzett munkaerő megszerzéséért. Egyre gyakrabban előfordul viszont, hogy hiányzik a munkaképes lakosság, amelynek hiánya kritikus munkaerőhiányhoz vezethet. Az ilyen esetekben a vállalatok számára az egyik ilyen jövőbeni megoldást a robotizáció jelentheti. A bekövetkezendő technológiai változások hatására az automatizálható szakmák esetében a munkahelyek száma és a képzetlen munkaerő iránt a kereslet egyre inkább csökken, viszont ezzel a folyamattal párhuzamosan a magasan képzett munkaerő iránti kereslet növekedésére kell számítani. ^[11]

Kelet-Közép-Európa 1990-es évek elején függetlenedett országai az Európai Unióhoz való csatlakozásukkal a modern kori történelmük legnagyobb esélyét kapták meg a nyugati világgal szemben fennálló elmaradottságuk ledolgozásához. A belépésüket követően eltelt 10-15 év azonban mind pozitív, mind negatív eseményeket is tartogatott számukra (Szőke, Mack; 2017). Kezdetben a válság hatására hatalmas méretű munkanélküliség volt jellemző, de most 2019-ben már ott tartunk, hogy a munkanélküliség aránya mind a négy országban alacsony szintet mutat és egy új probléma kezd megjelenni, azaz a vállalatok nem találhatnak megfelelő munkaerőt és munkaerőhiány tapasztalható az egyes országokban sok területen. ^[26]

¹⁴ Kovács Ádám Mgr, doktorandusz, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Komárom, Szlovákia, e-mail: 119725@student.ujs.sk

TÉMAKÖR BEMUTATÁSA

Munkaerőpiac

A munkaerőpiac két formálisan azonos státusú szereplői (munkavállaló és munkáltató) közötti cserék összessége, amelyek során megvalósul a munkavállalók munkatapasztalatokkal (munkahelyekkel) való összekapcsolódása, illetve munkakapcsolatok (munkahelyek) közötti mozgása. A munkaerőmozgások összességét a munkaerő allokációjának, illetve reallokációjának nevezzük. Tömörebb megfogalmazásban a munkaerőpiac a munkaerő allokációs, illetve reallokációs intézménye.^{[3] [10]}

A munkaerőpiac a piacgazdaság egyik alkotóeleme, és mint ilyen, gazdasági intézmény, ahol a munkaerő felosztása, szétosztása történik, tehát a munkaerőpiac nem más, mint a munkaerő adásvételével kapcsolatos viszonyok összessége adott időszakban és adott feltételek között.^[3]

A munkaerőpiacon belül a piac gazdasági racionalitása szabályozza a munkaerő felhasználását. Emellett, a foglalkozáspolitikai is „beavatkozik”, a társadalmi érdekeknek megfelelően kívülről szabályozza, harmonizálja a munkaerőpiacot.

A külső szabályozás törekvése, hogy minden munkaképes és munkát vállalni szándékozó személy számára a hajlandóságainak és képességeinek megfelelő foglalkoztatást a lehető legjobb feltételek mellett biztosítsa.^[23]
^[24]

Kereslet és kínálat

A munkaerőpiacon az emberi erőforrás az áru, aminek az adásvétele a piac keretein belül zajlik. Az emberi erőforrás a munkaerőpiac kínálati oldalát képezi: mindazon emberek és képességeik összessége, akik, vagy amelyek képesek a társadalmi termelésben való részvételre, és munkaerejük felhasználásával társadalmilag hasznos anyagi és szellemi javakat tudnak előállítani. A munkaerőpiac keresleti oldalán találjuk azokat a vállalkozókat, vállalatokat, akiknek a termelések szolgáltatások folyamatos biztosításához szükségük van – egyéb források mellett - a munkaerőre.^{[23] [24]}

Először is nézzük a munkaerőpiac kínálatot. A képesség mennyiségi, minőségi strukturális összetevői határozzák meg a munkaerő-kínálatot. Ezek az összetevők lehetnek demográfiai folyamatok, mint például a természetes szaporodás, vándorlás vagy a korösszetétel változása. A következő befolyásoló tényező a munkaerőforrás nagysága, azaz a munkaképes, megfelelő szellemi és fizikai képességgel rendelkező népesség. Fontos tényezőnek számít a munkaképes népesség munkavállalási hajlandósága. Ide tartoznak azok a választási alternatívák, mint a szabadidő versus munkaidő, munkabér versus munkanélküli segély és a jövedelemszerző tevékenység versus háztartási munka. Végül az utolsó tényező nem más, mint a gazdaságilag aktív népesség, azaz a foglalkoztatottak és a munkanélküliek egyaránt.^{[3] [24]}

Azután, hogy a munkaerőpiac kínálati oldalának a tényezőit felvázoltuk következik a keresleti oldal és a keresletet befolyásoló tényezők. A munkaerő szükségletet a gazdaság fejlődésének mennyiségi és minőségi tényezői, szerkezetének változásai határozzák meg. A kereslet esetében a demográfiai csere során felmerülő pótlási szükséglet rögtön egy fontos tényező, amely lehet állandó és ideiglenes munkaerőpiacról kilépő, illetve a munkaerőpiacra belépő népesség egymáshoz viszonyított aránya. A technológiai fejlődés hatására nőhet a munkanélküliség és ez miatt kisebb lehet a pótlási szükséglet a munkaerőpiacról kilépők számánál. Bővítő szükséglet akkor állhat elő, ha konjunktúra jellemzi a gazdaságot. További befolyásoló tényező az reálbérszint és az egyensúlyi bérszint, valamint ha egy adott termékpiacot monopolizálnak.^{[3] [10]}

Összességében a keresletet jelentősen befolyásolja a technikai fejlődés üteme, a gazdasági struktúra változása, a gazdasági konjunktúra állapota, a tőke és az élőmunka helyettesíthetősége és végül, de nem utolsósorban az egyes termelési tényezők ára.

A munkanélküliség és a munkaerőhiány

A munkaerőpiac egyensúlyi állapotában a munkaerő iránti kereslet megegyezik a munkaerő kínálattal. Abban az esetben, ha a munkaerő kínálata nagyobb vagy a struktúrájában eltér, akkor munkanélküliség léphet fel. A másik oldalon viszont, amikor munkaerő piaci egyensúlyhiány merül fel, akkor munkaerőhiány lép fel.^[27]

Munkanélküliség

A munkanélküliség és szerkezete főként a gazdasági helyzettől függ. A gazdasági válság idejét a munkaerő-kereslet csökkenése és a munkanélküliség növekedése jellemzi, míg a gazdasági fellendülés időszaka ellentétes jelenséggel jár. Magasabb munkanélküliséggel az állam által aktivált munkaerő-piaci politika további forrásait elérhetjük annak érdekében, hogy elkerüljük, hogy ez a helyzet hosszú távú munkanélküliség jelenségévé váljon. A munkaerő-piaci politika összefüggésében az államnak számos eszköze van, amelyek különböző módon támogatják a munkanélküliek munkakeresési folyamatát. A munkaerő-piaci politika eszközeit a munkanélküliség szerkezetének jelenlegi helyzetéhez és tendenciáihoz kell igazítani. Az egyes országok munkaerőpiacai nem mindig válaszolnak a gazdasági feltételek változására az elméleti tanulmányokban bemutatott módon. A munkaerő-piaci reakciók számos tényezőtől függnak, amelyek közül a legfontosabbak a gazdasági fejlődés és a gazdaság szerkezete (a szektorok foglalkoztatási struktúrája).^[32]

Munkaerőhiány

Munkaerőhiány több okból is felléphet a munkaerő piacon. Az egyik ilyen ok a munkaképes korú népesség fogyása az adott országban. A kivándorlás, vagy külföldi munkavállalás szintén súlyosbít az amúgy is csökkenő népességű ország munkaerő-piaci helyzetén.^[27]

A szörnyű demográfiai helyzet és a munkaerőhiány azt jelenti, hogy cselekvésre van szükség. A szoros munkaerőpiacok már korlátozott gazdasági növekedést mutatnak a különböző ágazatokban. A túlkapacitási problémák növelik a gazdaság lassulását. A gyorsan növekvő bérek, amelyek nem eredményezik a termelékenység arányának megfelelő növekedését, szintén rosszabbá teszik. Míg Lengyelországban az ukrán munkaerő megakadályozta a magasabb munkaerőhiányt, nem világos, hogy hány további jön vagy marad. Ez azt jelenti Lengyelország számára, valamint a többiek számára, hogy máshol további külföldről beáramló munkaerőre lesz szükség. Sokkal többet lehetne tenni az országokban élő gyerekek lehetőségeinek népszerűsítésére és a korábbi kivándorlók vonzására. Biztosítani kell azt is, hogy Lengyelországban a jelenlegi külföldi munkaerő, különösen az ukránok maradjanak. Szlovákia és Magyarország is egyaránt rászorul a külföldi munkaerőre. Az utóbbi években létesült gépjárműgyárak már nem tudják betölteni az üres posztokat hazai munkaerővel, hanem szükséges a Kelet-Európából beáramló olcsó munkaerő, legyenek azok ukránok, fehéroroszek. A migrációval kapcsolatos jelenlegi ellenséges retorika gazdaságilag visszafoghat, mivel több migránsra van szükség a munkaerőhiány kitöltéséhez és a gazdaságok zökkenőmentes működéséhez. Ehhez tisztességes vitákra van szükség, amelyekben megvitatják a migráció előnyeit és hátrányait, valamint a Visegrádi általános demográfiai problémáit, mivel a függőségi arányok továbbra is növekednek.^{[30] [32]}

A munkaerőhiány és munkanélküliség általános fogalmán belül bizonyos megkülönböztetéseket szokás tenni a kiváltó okok alapján

A munkaerőpiacon a felvázoltak alapján kialakulhat munkanélküliség, ellenkező esetben munkaerőhiány. Mindkét eset kialakulásához más tényezők játszanak közre és ezért ebben a részben a kiváltó okok alapján feltárunk bizonyos megkülönböztetéseket.

Először is a munkaerőpiac globális és szerkezeti egyensúlyi állapotában is fennáll valamekkora súrlódásos munkanélküliség, illetve munkaerőhiány, hozzátéve, hogy ezek egy időben, egyazon munkaerőpiacon is jelentkezhetnek. Az információáramlás tökéletlenségei – az információszerzés és -kiértékelés nehézségei, idő- és költségigénye – folytán elképzelhetetlen, hogy a mindenkori munkát keresők és az éppen betöltetlen állásokkal rendelkező munkáltatók azonnal egymásra találjanak. A súrlódásos munkanélküliségen belül megkülönböztetünk keresési munkanélküliséget, amely azokat a pillanatnyi fennálló munkanélküli egyéneket foglalja magában, akik jobban fizető munkaalkalom reményében visszautasítják a kialakult bérszintnél nem rosszabb bért kilátásba helyező állásajánlatokat. ^[20]

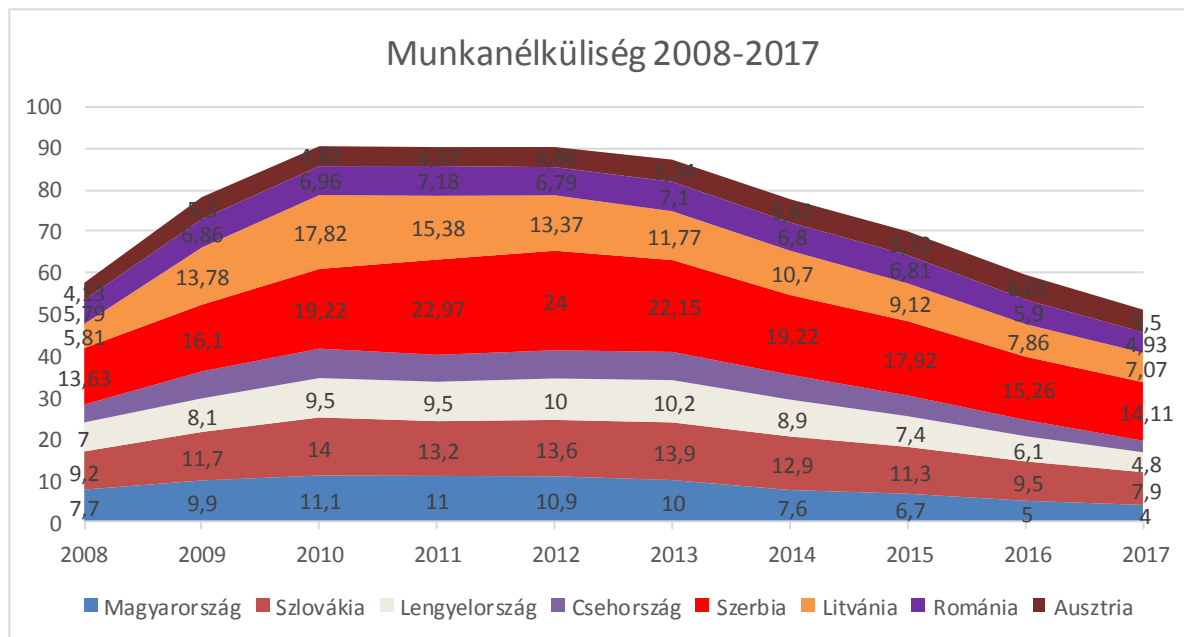
A következő eset, amikor a munkaerőpiac globális egyensúlyi állapotában is felléphet szerkezeti munkanélküliség, illetve munkaerőhiány. Ennek lényege, hogy a munkaerő-kínálat és a munkaerő-kereslet szakmai, foglalkozási vagy területi szerkezetében átrendeződés, s így az ún. meg nem felelés alakul ki. Az ilyen egyensúlytalanság kialakulásához a munkaerőpiaci szereplők hiányos informáltsága, a bérek nem teljes rugalmassága vezet. ^[20]

Végül az az összefüggés, ami esetében a munkaerőpiac globális egyensúlyhiánya a piacgazdaságban az egyensúlytól eltérő reálbérszint esetén észlelhető. Ezt a munkanélküliséget kereslet-elégtelenségi munkanélküliségnek szokták nevezni, amely azért alakul ki, mert a kialakult bérszínvonalon a munkaerő-állomány egy részének nem jut munkaalkalom. Miközben mind a súrlódásos, mind a szerkezeti egyensúlytalanság esetében értelemszerűen létezhet egyidejűleg munkaerőhiány és munkanélküliség is, globális munkanélküliség és munkaerőhiány egyszerre nem fordulhat elő. A globális munkanélküliség vagy munkaerőhiány a gazdasági növekedés többéves ciklusait követve ingadozik – ez a konjunkturális munkanélküliség; az idényszerű gazdasági ágak munkaerő-kereslete nyomán rövid távon is ingadozik – ez az idényszerű munkanélküliség. ^[20]

A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az általunk kutatott területek, ahogyan azt már előzetesen felvázoltuk a kelet-európai országokra irányul, tehát a Visegrádi négyek országait egészítettük ki Szerbiával, Romániával, Litvániával és ehhez a 7 országhoz hozzávettük Ausztriát is a kutatásunk során. A következő (1.) ábrán láthatjuk a munkanélküliség alakulását ezekben az országokban 10 éves időintervallumra lebontva, amelyhez a releváns adatokat az Eurostat oldala biztosított. Kiinduló évként a gazdasági világválságot határoztuk meg, tehát 2008-tól vizsgáltuk meg 2018-ig az egyes országok munkanélküliség mutatóinak az alakulásait. ^[8]

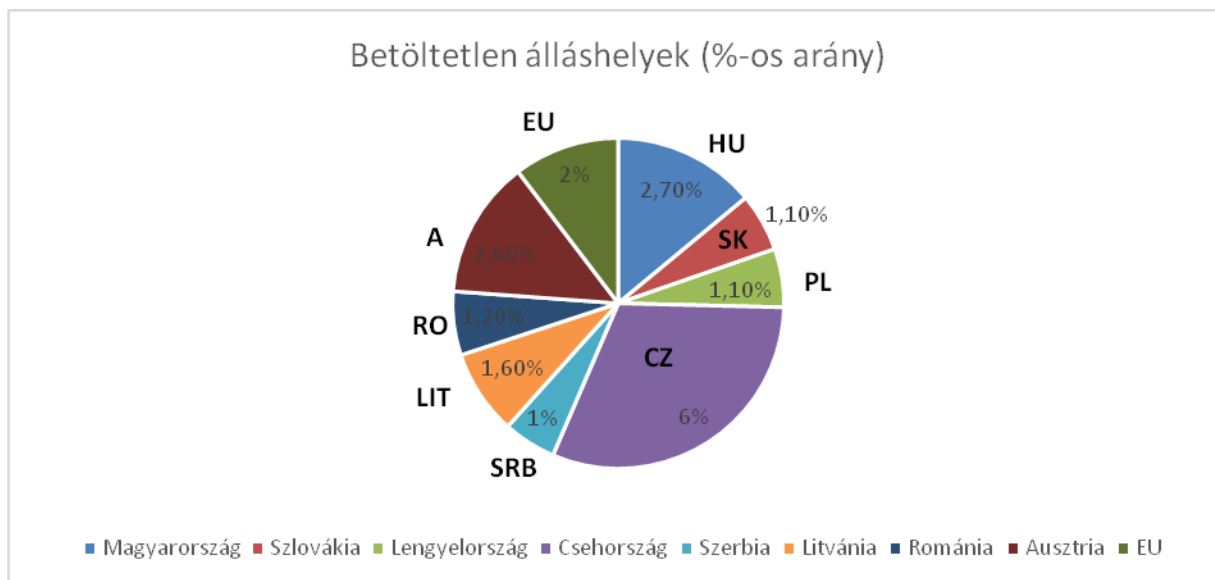
Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



1. ábra: Munkanélküliség változása – 2008-2017

Forrás: saját szerkesztés

A következő ábrán az egyes országok feszességi mutatóját figyelhetjük meg, azaz, hogy milyen százalékos arányban vannak szabad munkahelyek országon belül¹



2. ábra: Betöltetlen álláshelyek száma

Forrás: saját szerkesztés

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

. Láthatjuk, hogy a vizsgált országok mindegyikében előfordulnak szabad munkahelyek. Ez a folyamat annak fényében érdekes lehet, hogy az egyes országokban még mindig elég nagy a munkanélküliség, de ezzel párhuzamosan a szakképzett munkaerő mégis hiányzik a szervezeteknél. Az Európai Unió átlag 2 százalékos arányt mutat. A 2 százalék alatt helyezkedik el Szerbia, Szlovákia, Lengyelország, Litvánia és Románia 1 és 2 százalék közötti értékekkel. Ezek a számok nem tűnnek nagynak, de több országban is ez rekord szintű munkaerőhiányt eredményez. Magyarország és Ausztria meghaladja az EU-s átlagot közel 3 százalékos értékkel, de a legkritikusabb helyzet Csehország esetében volt fellelhető, ahol ez az arány már elérte a 6 százalékot is. ^[14] ^[26]

A következő táblázat adatai alapján meg is figyelhetjük a vizsgált országok ki és bevándorlásiadatai számokban a munkaerő szempontjából vizsgálva. Több érdekes következtetést levonhatunk a munkaerőáramlás adatai alapján az egyes országokkal kapcsolatban. Lengyelország esetében a be és kiáramló munkaerő is hatalmas számokat mutat 2 millió és 2,5 millió munkaerővel. Magyarország, Szlovákia, Szerbia és Litvánia esetében azt láthatjuk, hogy a beáramló munkaerő 50 ezer személyre tehető, miközben az országot elhagyó munkaerő száma több százezer főre tehető. Románia esetében nagyon kevés a beáramló munkaerő – 20 ezer fő körül, miközben az országot elhagyta több, mint 300000 román munkaerő. Csehország és Ausztria esetében a beáramló munkaerő száma nagymértékben meghaladja az országot elhagyók számát – Csehország esetében ez 500 000 külföldi munkaerő és 100 000 országot elhagyó cseh munkaerő, miközben Ausztriában közel 1,3 millió külföldi munkaerő van jelen és az országot 150 ezren hagyták el. ^[2] ^[5] ^[9] ^[12] ^[14] ^[19] ^[33] ^[37]

1. táblázat: Munkaerő ki és beáramlása az egyes országokban

Vizsgált országok	Munkaerő - be	Munkaerő - ki
Magyarország	45 000	339 000
Szlovákia	60 000	250 000
Lengyelország	2 000 000	2 500 000
Csehország	500 000	100 000
Szerbia	50000	415000
Románia	20000	3000000
Litvánia	54000	130000
Ausztria	1287000	150000

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben az egyes országok munkaerőpiaci trendjeit egyenként is megvizsgáljuk, hogy mi is jellemzi őket és milyen intézkedések voltak és zajlanak az országon belül a munkaerőpiac területén.

Magyarország

Magyarországon az uniós csatlakozás óta könnyebbé vált annak a lehetősége, hogy a hazai munkaerő külföldön vállaljon munkát, így javítva saját anyagi helyzetén. Ezt a folyamatot elősegítette, hogy hazánkban a munkavállalók fizetései nem csupán a nyugat-európai bér színvonalától, hanem még a környező országok többségének bérszínvonalától is egyre inkább lemaradt az elmúlt tizenöt év során. A munkavállalók egyre nagyobb számban kezdték el felismerni azt, hogy ugyanazért a munkáért más országokban, illetve más országrészekben magasabb fizetést kaphatnak, valamint az életszínvonal is eltér. A megfelelően képzett és létszámban is rendelkezésre álló munkaerő hiánya az ország és a vállalkozások versenyképességét veszélyezteti. Az országban a munkaerőhiányról azt vallják sokszor, hogy az üzleti szféra terjeszti azért, hogy adókedvezményeket csikarjon ki. ^[16] ^[20]

Magyarországon is hasonló méreteket ölt a munkaerőhiány, mint a V4 többi tagjánál. Az ipar képviselői úgy vélik, hogy a kialakult munkaerőhiányt tartósan 200-300 ezer vendégmunkás tudná enyhíteni. A

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

vendégmunkások jelentős része, azaz 20 százaléka – több ezer ember, csupán rövid ideig tartózkodik Magyarországon és az országot inkább ugródeszkának használják a nyugat-európai tagállamokba. Az ország adta lehetőségek inkább a kétkezi, alacsony végzettségű dolgozók körében vonzóbb.^{[29] [34]} Az országban a munkaerőpiac feszességi mutatója 2,4 százalékon áll és eközben a lakosság több mint 5 százaléka dolgozik külföldön.^{[21] [26]}

Szlovákia

Szlovákiánál a legelején azt kell megemlíteni, hogy egyszerre sújtja az országot a munkaerőhiány és a munkanélküliség is. Az ország nyugati felében, a fővároshoz közeli területeken hiányzik a szakképzett munkaerő és munkaerőhiány van, addig az ország keleti részén viszont hatalmas munkanélküliség figyelhető meg. Ez egy különleges helyzet az ország számára, amivel az utóbbi időben meg kell küzdenie.^{[15] [33]}

Több külföldi cég, főleg autógyártó vállalat létesített üzemet Szlovákiában. A Volkswagen, a Peugeot (PSA) és a KIA után a Jaguar autógyártó nyitott üzemet Nyitrán. Az autógyártó cégek száma időközben annyira megnőtt, hogy ezek a vállalatok egymástól szívják el a képzett munkaerőt.^{[15] [8]}

Szlovákia az évi 1000 lakosra jutó 191 új autóval a világ legmagasabb egy főre eső autógyártással rendelkező országa. Az ország magas színvonalú matematikai, műszaki oktatása miatt versenyelőnyt élvezett a régióban a többi itteni országgal szemben, azonban időközben egyre távolodott egymástól az oktatásban szerzhető tudás és a vállalati életben alkalmazott gyakorlati tudásanyag.^[25]

A munkaerőhiány csúcson van Szlovákiában a jelenlegi 1%-os mutatóval, viszont még úgyis jóval alacsonyabb más V4 országokhoz viszonyítva. A lakosság 6%-a külföldön dolgozik.^[26]

Az idénymunkáknak köszönhetően egyre több kisegítő és idénymunkásokat kereső céghirdetés lát napvilágot itt. A szlovákiai helyzet nagyon hasonló a magyarországi viszonyokhoz azzal a különbséggel, hogy a magasabb bérek miatt Magyarországról is sokan inkább Szlovákiát választják, még az ingázásokat bevállalva is. Az utóbbi években egyre több szerb munkavállaló jelent meg az országban.^{[28] [33]}

Ausztria

Az osztrák munkaerőpiacon a legutóbbi felmérések alapján több, mint 750000 külföldi munkavállaló volt, amelyek közül több, mint a fele közel 400 ezer svájci állampolgár volt.

A fiatalok (legfeljebb 25 éves) munkanélküliségi rátája 6,7% volt, 1% -kal csökkent az előző évhez képest. Az idősebb generáció (50+) munkanélkülisége 8,7%. A gazdasági növekedés lassulása 2018-hoz képest azt jelenti, hogy 2019-ben a munkanélküliség csak enyhe csökkenést jelent az előző évhez képest.^{[2] [7]}

Az osztrák munkavállalók összesen 12,6% -a utazik egy másik szövetségi tartományba, de a munkavállalóknak csak 0,8% -a utazik külföldre.

A 2019-ben várható emelkedésnek köszönhetően (a növekvő export, az erősebb belföldi kereslet és a megnövekedett beruházások következtében) a vállalatoknál 53 200 fővel emelkedhet az alkalmazottak száma.^{[2] [7]}

2019-ben a legeredményesebb ágazatok várhatóan magukban foglalják az autógyártást és a gépgyártást a fizikai termékek előállításának területén, valamint a fém- és villamosenergia-ipari vállalatok számára. A foglalkoztatás is növekedni fog a nagy- és kiskereskedelmi ágazatban (részmunkaidős munkahelyek), valamint a szállodai és éttermi kereskedelemben.^[7]

A pozitív gazdasági környezet ellenére munkahelyvesztés is lesz. Az olyan ágazatok, ahol a munkahelyek elvesznek (többek között a szerkezetátalakítási intézkedések és a digitalizáció miatt), a banki és biztosítási ágazat, a felnőttoktatás és az energia- és vízszolgáltatók.^[7]

Lengyelország

Lengyelországban a munkanélküliség alakulása 6,6%-os arányt mutat. A lengyel lakosság 8%-a külföldön dolgozik, miközben olyan generációk lépnek a munkaerőpiacra, ahol alacsony volt a születésszám. ^{[25] [29]}

Az országban a külföldi dolgozók aránya magas, amelyek közül 2 millió ukrán és fehérorosz. A külföldi munkavállalóknak már egy évre adnak ki munkavállalási engedélyt. A sok engedélykérés miatt rengeteg ilyen ügy torlódott fel, amelyre nincs elég ember, aki ezeket intézni tudná. A lengyel kormány eközben enyhítené a migráció korlátozását a képzett munkavállalók esetében. ^[21]

Láthatjuk, hogy a vizsgált országok mindegyikében körvonalazódnak ugyanazok a problémás területek. Az egyes ágazatokban és régiókban a munkaerő hirtelen hiánya arra kényszeríti a V4-es kormányokat, amelyek rendszerint ellenségesek a migrációval szemben, hogy a külföldiek foglalkoztatására vonatkozó adminisztratív eljárásaikat kevésbé korlátozzák. Ugyanakkor az a törekvés, hogy visszacsbítják azokat, akik a nyugat-európai tanulást és a külföldi munkavégzést helyezték előtérbe - eddig vegyes eredményekkel végződtek. ^{[6] [22]}

Csehország

Az országban jelenleg 215 000-220000-re tehető az üres álláshelyek száma, viszont az itteni lakosságnak csupán az 1,8%-a dolgozik külföldön. A Világgazdaság felmérései és adatai alapján az Európai Unióban Csehországban a legmagasabb a munkaerőpiac feszességi mutatója a maga 4,1%-val. ^[22]

A munkanélküliség Csehország minden régiójában csökkent, a Pilseni és a Pardubicei régióban a legalacsonyabb, 1,9 százalékkal, míg a Morvasziléziai régióban 4,8 százalékkal a legmagasabb. A legnagyobb kereslet a munkások iránt mutatkozik, például az építőiparban, a gyárakban és a vendéglátásban. ^{[14] [36]}

A cseh kormány egyik célkitűzése és törekvése, hogy megkönnyítse a cégek számára a külföldi munkavállalók alkalmazását a kialakult munkaerőhiány csökkentésére. Azonban a vállalatok vezetői arra figyelmeztetnek, hogy ez a folyamat komoly gátja lehet a robotizáció folyamatának a növekedésében. ^{[14] [36]}

Litvánia

Az Eurostat egyik legszembetűnő adatai közé egyértelműen sorolhatjuk Litvániát, amely a leglátványosabban fejlődött a kelet-európai tagállamok közül az elmúlt több mint húsz évben. A jelenlegi EU-tagállamok közül 1995-ben még csak három országot előzött meg Litvánia a háztartások fogyasztása alapján, 2017-re azonban már tizenháromat. A térség hagyományos éllóvasai, Szlovénia és Csehország mellett Portugáliát is legyűrte, és lényegében Spanyolországot is utolérte. ^{[5] [8] [9]}

A gazdasági válság ugyan komolyan sújtotta Litvániát (2009-ben 17 százalékkal csökkent a GDP-je), de aztán az egyik leglátványosabb felépülést mutatta be Európában. Az OECD tagországai közül mindössze Írország és Törökország egy főre jutó GDP-je bővült nagyobb mértékben 2010 óta. Hét év alatt több mint negyven százalékkal nőtt ez a mutató Litvániában. Ebben már Magyarország is az OECD felső negyede körül mozog, a 20 százalékos körüli növekedés azonban így is csak a litván fele volt. ^{[5] [9]}

A litván gazdaság sikere mögött a fejlett bankszektor és a diverzifikált ipar áll, amelyeknek jó alapot ad az alacsony államadósság és az elmúlt években többlettel záró költségvetés. A litván gazdaság kifejezetten nyitott és vállalkozásbarát, viszont Magyarországgal ellentétben kevés a külföldi beruházás, több szektorban inkább az állami vállalatok a meghatározóak. A 2010-ben még 18 százalékos munkanélküliség hét százalékra esett. Ebben szerepe volt egy tavaly elfogadott reformcsomagnak (az Új Társadalmi Modellnek) is, amely jóval rugalmasabbá tette a munkaerőpiacot, de a munkanélkülieknek és a nyugdíjasoknak is védelmet nyújt. ^{[5] [9]}

Litvánia igaz, hogy nagy léptekben fejlődik, de azért problémákkal is szembe kell néznie a közeljövőben. Az egyik ilyen probléma a termelékenység, amely az OECD átlagos szintjének csak 75 százalékát éri. A másik

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

nagy probléma a népességsökkenés. Főleg az elvándorlás, kisebb részben pedig az elöregedés miatt évi egy százalékkal csökken a munkaerőpiac mérete. ^{[5] [9]}

Románia

A munkanélküliség Románia déli felében a legnagyobb, eléri a 7,7 százalékot, míg az északi és központi országokban mindössze 2,9-4 százalék között változik. Gazdasági szakértők szerint a jelentős különbségeket elsősorban a régiók fejlettségi foka, az egyes övezetekbe beáramló tőke nagysága okozza, hiszen ezekről függ elsősorban a munkahelyek száma is. De meghatározó tényező az infrastruktúra állapota is. A jelentősebb vállalatok például sokkal inkább az Északnyugati Fejlesztési Régióba fektetnek be és elkerülik a Déli Fejlesztési Régiót, ahol rendkívül fejletlen az infrastruktúra. - a romániai gazdasági modell jó ideje az alacsony bérért dolgozó szakképzett munkaerőre alapoz. Ezen a modellen azonban haladéktalanul változtatni kell, főleg, miután több mint hárommillió román vendégmunkás dolgozik külföldön – ráadásul éppen a legszakképzettebb munkaerő hagyta el az országot. ^{[13] [29]}

Összességében azonban a munkaerő – különösen a jól képzett munkaerő hiánya égető probléma marad. Mindenesetre egy évek óta tartó strukturális átalakulás rajzolódik jól ki a különböző iparágak teljesítményeinek vizsgálatánál. Miközben a kis hozzáadott értékű ruhagyártás egyre inkább teret veszít a román gazdaságban, a magas hozzáadott értékkel dolgozó, így magasabb alkalmazotti juttatásokat is biztosító autógyártás és az IT szolgáltatások is erőteljes felfutásban vannak. ^{[13] [29]}

Szerbia

A Statisztikai Hivatal szerint Szerbia teljes munkaereje körülbelül 3,1 millió ember, ebből 2,7 millió alkalmazott. Az ifjúsági munkanélküliség továbbra is viszonylag magas, 31,2 százalék. A foglalkoztatás vezető ágazata a kormány és a közigazgatás, a kereskedelem, a közlekedés, a mezőgazdaság, az erdészet és a halászat, a feldolgozás és az építőipar. ^[17]

Szerbia munkaerőköltsége viszonylag alacsony, különösen az európai átlagokkal összehasonlítva. 2017 januárjában az átlagos nettó bevételi díj körülbelül 360 dollár volt havonta. A minimálbér havonta körülbelül 190 dollár. A befektetők rutinszerűen említik a kedvező munkaerőköltségeket, valamint a magasan képzett, többnyelvű munkaerőt Szerbia üzleti tevékenységének előnyeiént. A munkaerő közel 59 százaléka végzett középfokú végzettséggel, míg 25 százalékuk felsőfokú végzettséggel rendelkezik. ^[17]

DISZKUSZIÓ ÉS BEFEJEZÉS

A kutatásunk a munkaerőpiac kapcsán a választott országokban sok új tényezőt tárt fel előttünk. Láthatjuk, hogy a gazdasági világválság utáni piaci helyzetet mind a 8 vizsgált megérezte. A vizsgált országok között volt olyan, ahol kevésbé, mint pl: Ausztria, ahol a munkanélküliség nem nagy mértékben emelkedett, de a Visegrádi négyek esetében már látható folyamat volt a gyors emelkedése a munkanélküliségi rátának. A Visegrádi országokon túl lépve láthatjuk a felkutatott adatokból és a munkaerőpiaci trendekből, hogy Szerbiában és Litvániában hatalmas arányú munkanélküliséget tapasztalhattunk. Aztán, ahogy egyre inkább helyre álltak az országok gazdaságai csökkenni kezdett a munkanélküliek száma. Litvánia esetében meg kell említeni, hogy nagy léptekkel haladt előre és ma már nagyon fejlett gazdasággal rendelkezik.

Manapság pedig ott tartunk, hogy a munkanélküliség a vizsgált országok több mint felénél 5 százalék alatt van, ahol pedig nagyobb arányok vannak ott is rohamosan csökkennek az értékek. Ezzel párhuzamosan kezd megjelenni egy új problémás terület, azaz egyre több a betöltetlen állás, munkaerőhiánnyal néznek szembe az országok. Elsősorban a szakképzett munkaerőre gondolunk itt. A vállalatok folyamatosan hiányolják a szakembereket, nem tudják vagy nehezen tudják betölteni a szabad munkahelyeket és fokozódik a harc a munkaerőpiacon a fennmaradó munkaerőért. A vezetőknek növelniük kell a béreket, bónuszokat kell nyújtaniuk és egyre jobb feltételeket biztosítani.

Összegzőképpen még egy összefoglaló táblázatban szeretnénk szemléltetni a 8 vizsgált ország kutatása során feltárt munkaerőpiaci trendeket és a munkaerőpiaccal kapcsolatos lehetőségeket.

2. táblázat: Munkaerő ki és beáramlása az egyes országokban

Ország	Munkanélküliség 2019	Munkaerőpiaci feszességi mutató	Ipar összpontosulása	Ipari robotok száma
Magyarország	3, %	2,4%	autóipar	57
Szlovákia	5,8%	1,1%	autóipar	135
Lengyelország	3,5%	1,1%	mezőgazdaság	32
Csehország	1,9%	5,1%	gépgyártás	101
Szerbia	12,1%	1%	acél, alumínium	-
Románia	3,8%	1,0%	gépgyártás, vegyi anyagok	15
Litvánia	6,1%	1,6%	gép, vegyipar	-
Ausztria	5,0%	2,6%	építőipar, elektronika	144

Források: saját szerkesztés

A 2. táblázatban megfigyelhetjük, hogy a kutatott országok legnagyobb részében a gépipar és autóipar határozza meg az ipart, de Lengyelországban az ipar a mezőgazdaságba, Ausztriában az építőiparba és az elektronikába és Szerbiában az acél és alumínium gyártásába összpontosul. Ezek alapján levonhatjuk a következtetéseinket az ipari robotokkal kapcsolatosan az egyes országokban. Láthatjuk, ahol a gépipar, autóipar és az elektronika érvényesül ott az ipari robotok száma is elég magas arányokat mutat, míg Lengyelország vagy Románia esetében a mezőgazdaságban vagy a vegyi anyagok gyártásánál nem feltétlenül jellemző a robotok használata. ^{[4] [8]}

Láthatjuk, hogy a vizsgált országok munkaerőpiaca hatalmas kihívások előtt áll. A munkaerőhiány, a szakképzett munkaerőhiány egyre inkább hiányzik a piacról. Különböző próbálkozások vannak a kialakult probléma megoldására. A tanulmányunkban ezért is szeretnénk megemlíteni egy új lehetőséget, amely megoldást nyújthat és az nem más, mint a robotizáció használata. Robotizáción belül nagyon szerteágazó területeket érthetünk, de a tanulmányunk most az iparra tért ki, mivel a robotizáció többségben jelenleg még az iparban szolgál és ezek alapján kutattuk fel, hogy a kutatott országokban mennyi is az a tényleges szám arra vonatkozóan.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a munkaerőhiány egyre nagyobb méreteket ölt a környező országokban is, és egyre nehezebb a vizsgált szervezeteken belül a munkaerő megtartása. A fluktuáció csökkentése a szervezeteket egyre nagyobb feladatok elé állítja.

A jövőben erre a problémára nagyon nagy figyelmet fognak fordítani a szervezetek, egyre inkább fokozódni fog a verseny a szakképzett munkaerőért. Aki meg fogja tudni tartani az értékes munkaerőt és csökkenteni tudja a szervezeten belüli fluktuáció nagyságát az előnyt fog szerezni a versenypiacon, illetve komoly előrelépést érhetnek el azok a vállalatok, amelyek meg fogják tudni újulni, nyitottak lesznek az innovációra és bátran fognak elindulni a robotizáció, automatizáció irányába, hogy mennyi ipari robotot használtak az adott országban. Természetesen alapos vizsgálatra van szükség az automatizálás negatív vagy pozitív mértékéről a munkaerőpiacra gyakorolt hatásokról, és arról, hogyan kell a jövőben reagálni ezekre a hatásokra. ^[4]

Befejezőként még azt szeretném felvázolni, hogy jelenleg is zajlik egy nagyszabású projektünk a bemutatott országok viszonylatában, ahol ezeket a kérdésköröket kutatjuk az egyes szervezeteknél országokra lebontva, tehát a szakemberhiányt, munkaerőmegtartást és a robotizáció kérdéskörét.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BOUDREAU, W. J. "Retooling HR- Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent." *Boston: Harvard Business School Publishing Corporation*
- [2] CEDEFOP, Austria: migrants and the labour market. 2016. [online]. [cit. 2019.06.13]. Interneten elérhető: <<https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/austria-migrants-and-labour-market>>
- [3] CSEHNÉ PAPP, Imola. *Foglalkoztatáspolitikai*. 2011. [online]. [cit. 2019.06.13]. Interneten elérhető: >https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_foglalkoztataspolitika/index.html >
- [4] CHO, J., KIM, J.. Identifying Factors Reinforcing Robotization: Interactive Forces of Employment, Working Hour and Wage. *Sustainability*. 2018. 10 (2), 490. doi:10.3390/su10020490
- [5] EGGERT, Konstantin. Lithuania recruits guest workers, leaves identity crisis for later. 2018, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <<https://www.dw.com/en/lithuania-recruits-guest-workers-leaves-identity-crisis-for-later/a-45519519>>
- [6] EURACTIV, Visegrad group. 2018. [online]. [cit. 2019.06.13]. Interneten elérhető: <<https://www.euractiv.com/topics/visegrad-group/>>
- [7] EURES. *Labour market information Austria* 2019 [online]. [cit. 2019.06.13]. Interneten elérhető: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=493&countryId=AT&acro=lmi&lang=en®ionId=AT0&nuts2Code=%20&nuts3Code=®ionName=National%20Level>
- [8] EUROSTAT Economic performance and forecast economic. 2017 [online]. [cit. 2019.06.13]. Interneten elérhető: <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts_en>
- [9] FABÓK, Bálint. *Az ország, amely még gyorsan maga alá gyűri Kelet-Európát, mielőtt elnéptelenedik*. 2018 [online]. [cit. 2019.06.13]. Interneten elérhető: <<https://g7.hu/kozelet/20181225/az-orszag-amely-meg-gyorsan-maga-ala-gyuri-kelet-europat-mielott-elneptelenedik/>>
- [10] GALASI Péter, VARGA Júlia *Munkaerőpiac és Oktatás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2005, ISBN 963 9588 31 8
- [11] HARARI 21 lecke a 21. Századra, Budapest: 2018. Central Kiadói Csoport, 303.o
- [12] KAHANEC, M.; KUREKOVÁ, L. *European Union expansion and migration*, 2011, IZA Policy Paper, No. 36, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn
- [13] KICSID, Attila. *Nyolc ábrán mutatjuk a romániai munkaerőpiacot*. 2018, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <<http://penzcsinalok.transindex.ro/lokalis/20180816-tiz-abran-mutatjuk-a-romaniai-munkaeropiacot/>>
- [14] KISS, Balázs. *Külföldiekkel pótolnák a hiányzó munkaerőt Csehországban*. 2018, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <<https://infostart.hu/tudositoink/2018/06/05/kulfoldiekkal-potolnak-a-hianyzo-munkaerot-csehorszagban>>
- [15] KOIŠOVÁ, E., MASÁROVÁ, J., GULLEROVÁ, M. Trends in inclusive labour market developments in the Visegrad Group. 2018, In: *Sociálno-Ekonomická Revenue*
- [16] KOVÁCS, Zita, *Roszkedvű munkatársak: a lelépésnél van jobb megoldás*. [online]. [cit. 2019.05.15.]. Interneten elérhető: <<https://www.hrportal.hu/hr/rosszkedvu-munkatarsak-a-lelepesnel-van-jobb-megoldas-20130213.html>>
- [17] KOVACEVIC, Miladin PANTELIC, Vesna ALEKSIC, Dragan. *Trends and challenges in Serbian labour market: Change in the nature of jobs and labour underutilisation*. 2017. *Ekonomika preduzeća*. 65. 341-354. 10.5937/EKOPRE1706341K.
- [18] LAZIKOVA, J, BANDLEROVA, A., ROHACIKOVA, O., SCHWARZ, P., RUMANOVSKA, L. *Regional Disparities of Small and Medium Enterprises in Slovakia*. *Acta Polytechnica Hungarica*, 2018, 15 (8), 227-246
- [19] LAKATOS, J, *Külföldön dolgozó magyarok, Magyarországon dolgozó külföldiek*. . In: Statisztikai Szemle, 93. évfolyam 2. szám

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [20] MAKROGAZDASÁG. *Megszólaltak a cégvezetők - Már majdnem mindenkit elért Magyarország legnagyobb problémája*, [online]. 2018. [cit. 2019.05.15.]. Interneten elérhető: <<https://www.portfolio.hu/gazdasag/megszolaltak-a-cegvezetok-mar-majdnem-mindenkit-elert-magyarorszag-legnagyobb-problemaja.278965.html>>
- [21] MURAWSKA, A. *Differences in unemployment among persons in a special situation on the labour market on the example of Polish provinces*. *Oeconomia Copernicana*, 2016. 7 (3), 375-388. <https://doi.org/10.12775/OeC.2016.022>
- [22] POLITICAL CAPITAL.. *Visegrad Group..* [online]. 2017, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: https://euractiv.sk/content_providers/political-capital/ >
- [23] POLONYI, István. *Az oktatás gazdaságtana*. Osiris kiadó, 2002
- [24] POLONYI, István. TÍMÁR, J. *Munkaerőpiac és oktatáspolitikai Magyarországon a rendszerváltás után*. In: Közgazdasági Szemle. [LI. évf., 2004. november (1065–1072. o.)
- [25] POÓR, József, VINOGRADOV, Szergej, TÖZSÉR Györgyi, ANTALIK Imrich, HORBULÁK Zsolt, JUHÁSZ Tímea, KOVÁCS Ildikó, NÉMETHY Krisztina, MACHOVÁ Renáta. *Atypical Forms of Employment on Hungarian-Slovakian Border Areas in Light of Empirical Researches*. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14 (7), 123-141, 2017
- [26] RÁSKI, P. *Itt a friss jelentés: feszesedik a magyar munkaerőpiac*. In: Világgazdaság. [online]. 2017, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <<https://www.vg.hu/gazdasag/itt-friss-jelentes-feszesedik-magyar-munkaeropiac-717155/>>
- [27] ROÓZ, J. *Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment*. [online]. 2013, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c2_1060_1062_emberieroforr_scom/2_1_a_munkaero_es_a_munkaeropiac_sajatossegai_nJJvAGLMM8G3fR7p.html>
- [28] SHIRISH, A. *Visegrad - One Market. The Attraction for Foreign Investors*. . In: *The Visegrad* [online]. 2018, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <<http://www.visegradgroup.eu/the-visegrad-book/apte-shirish-visegrad>>
- [29] STATISTA, *“Poland - Statistics & Facts”* [online]. 2019, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <<https://www.statista.com/topics/2494/poland/>>
- [30] STEENLAND, R. *The Visegrad Four's Migration Dilemma: REASON VERSUS POPULISM?* 2018/11. CENTRE FOR INTERNATIONAL RELATIONS
- [31] SZÓKE, B., MACK, I. (2017). *Válságkezelés a visegrádi négyek országaiban*. In: *Polgári Szemle*, 13. évf. 1–3. szám, 2017, 336–349., DOI: 10.24307/psz.2017.0928>
- [32] SZÜCS, G. *Munkaerőhiány és munkanélküliség együttes jelenléte a munkaerőpiacon. Miben segíthet az oktatás a helyzetmegoldásában?* [online]. 2017 [cit. 2019.05.15]. Interneten elérhető:<<https://dfkonline.sze.hu/images/egyedi/doktori/doktori%20m%c5%b1helytanulm%c3%a1nyok%202017/sz%c5%b1cs%20g.pdf>>
- [33] TASR, *Elárasztják Szlovákiát a vendégmunkások*. 2018. [online]. [cit. 2019.06.13]. Interneten elérhető: <<https://ujso.com/gazdasag/elarasztjak-szlovakiat-a-vendegmunkasok>>
- [34] TÓTH, I., NYÍRÓ, Zs. *“Labour shortage” in the hungarian public discourse*. [online]. 2018 [cit. 2019.05.15]. Interneten elérhető: <<http://www.mtakti.hu/wp-content/uploads/2018/06/12.pdf>>
- [35] VLACHYNSKY, M. *Entrepreneurs call for improving the business environment*. [online]. 2017 [cit. 2019.05.15]. Interneten elérhető: <<https://spectator.sme.sk/c/20722251/entrepreneurs-call-for-improving-the-business-environment.html>>
- [36] VOLEK, T., NOVOTNA, M., RAUCH, M.. *Factors Influencing Changes in Labor Productivity*. *Hradecké Ekonomické Dny 2014: Ekonomický rozvoj a management regionu*, Díl III, 426-43
- [37] WOODS, J. *Labour shortage: retraining fostered workers*. [online]. 2017, [cit. 2019-05-14] Interneten elérhető: <<https://dailynewshungary.com/labour-shortage-retraining-fostered-workers/>>
- [38] ZIELINSKI, M. *Unemployment and labor market policy in visegrad group countries*. *Equilibrium*. 10. 185. 2015, 10.12775/EQU

KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÓK A MAGYAR VÁLLALATOKNÁL – EGY NAGYVÁLLALATI PÉLDA

Attila KURUCZ¹⁵ - Ivett KOLOCZ¹⁶

ABSTRACT

The Hungarian labour market has undergone a major transformation in the last decade, and there are some trends (labour shortages, unskilled labour, shortage professions...) that require companies to develop effective responses very quickly. It is a common practice for companies to employ temporary workers, who are recruited through employment agencies, but are increasingly employing foreign workers because they cannot fill vacancies in the domestic market. Foreign workers have typically come from some of EU countries, but now there is a specific situation where Serbian and Ukrainian workers need to be recruited from outside the EU. Hungarian companies are becoming internationalized through this process. Corporate culture is changing and remuneration systems also need to be restructured. This phenomenon place different pressure on companies' HR departments, but are forced to innovate.

KEYWORDS:

Labour market, HR, motivational tools, wage policy, foreign workers, 3rd country workers, hunagrian labour market, incentives

BEVEZETŐ

A magyar munkaerőpiac jelentős átalakuláson ment át az elmúlt évtizedben, és olyan trendeket tapasztalunk (munkaerőhiány, szakképzetlen munkaerő foglalkoztatása, hiányszakmák...stb.), amelyekre nagyon gyorsan hatékony válaszokat kell kidolgozni a vállalatoknak. Az már bevett gyakorlat, hogy a vállalatok bér munkásokat alkalmaznak, akiket munkaerőközvetítő cégeken keresztül szerződtetnek, viszont egyre gyakrabban külföldi munkavállalókat foglalkoztatnak, mert a hazai piacon nem tudják feltölteni az üres álláshelyeket. A külföldi munkaerő jellemzően a környező országokból érkezett korábban is (Lengyelország, Románia), viszont most sajátos helyzet adódik azáltal, hogy szerb és ukrán munkavállalók érkeznek immár EU-n kívüli országokból. A magyarországi vállalatok ezen folyamat révén nemzetköziesednek. A céges kultúra megváltozik, és a javadalmazási rendszereket is át kell alakítani. A külföldi munkavállalók motivációja és munkavállalási kedve különbözhet a magyar dolgozókétól, amely a vállalati HR osztályokat – különböző módon – de innovációra kényszeríti. A tanulmányban azt mutatjuk be, hogy egy magyarországi nagyvállalat esetében mit tapasztalunk. Az eset kapcsán megfogalmazzuk saját véleményünket és javaslatainkat, amelyek támogatni és segíteni tudják a hazai vállalkozásokat.

¹⁵ Dr. Kurucz Attila PhD, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, kurucz.attila@sze.hu

¹⁶ Kolocz Ivett végzett vezetés-szervezés mesterszakos közgazdász, Széchenyi István Egyetem

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Munkaerő piac kiemelt tendenciái

A munkaerőpiaci trendek közül a témához kapcsolódóan négyet emelünk ki, amelyek a külföldi foglalkoztatás kapcsán relevánsak. Ezek: a munkaerőhiány, az álláskereső és álláshelyek viszonya, a digitalizáció és ipar 4.0 kérdése, illetve a vállalkozások külföldi foglalkoztatási szándékai.

A fejlett országok jellemzően a munkalehetőségek csökkenésétől félnek [1], amely a robotizáció elterjedésével és a lakosság elöregedésével magyarázható a legjobban. Emellett persze a fiatalok munkahelyi igényei és a munkavállalási szokások is közre fognak játszani [2]. A mobilitás növekedése és a kevesebb munkaidő iránti igény, valamint a határozott idejű szerződések terjedésével (ezek aránya már 10 évvel korábban is 17% volt) új pályára állt a HR szakma. A rugalmas foglalkoztatási formák azonban lassan terjednek, még a 2017-ben kiírt EU-s pályázati lehetőség ellenére is. A részmunkaidős foglalkoztatás nem jellemző hazánkban, nincs is sok értelme az EU-s átlaghoz hasonlítani. 2007-es 4%-ról, nem ugrott el a mutató: 2018-ban 4,2 % volt a KSH munkaerőpiaci statisztikája alapján [3]. Összességében a fiatalok munkaerőpiaci bevonása nem könnyű a vállalatok szempontjából, lényegesen nagyobb rugalmasságot és odafigyelést igényel. Másik munkaerőhiányt okozó tényező a népesség csökkenése, amely az iskolákban végzett fiatalok számának csökkenését is jelenti. A központi kormányzati beavatkozás egyes képzések felé tudja orientálni a fiatalokat, de a regionális munkapiaci megjelenésüket már kevésbé. Magyarán egyes régiókban megjelennek a hiányszakmák. Ezekre lokális képzési helyeket tudnak létrehozni a cégek, például ma a duális képzési rendszer is ezt segítené, de a rugalmasság itt is elvárás, mert az eduline.hu értesülése alapján a korábbi OKJ-s szakképzési rendszert épp most alakítják át, így nem ismert a jövő szakemberének képzési koncepciója.

Az álláskereső és álláshelyek viszonylatában azt látjuk, hogy napjainkban nem jellemző a csoportos munkaerő elbocsátás. Az üres álláshelyek megjelenése és betöltése kiegyensúlyozottnak tűnik, így jelentős átalakulásra nem számíthatunk.

1. táblázat: A munkapiaci belépők és betöltetlen álláshelyek alakulása 2018 első félévében

2019	Belépő álláskeresők (ezer fő)	Új bejelentett üres álláshelyek (ezer fő)	Hóvégén betöltetlen álláshelyek (ezer fő)	Csoportos leépítés (fő)
Január	36,6	15,7	68,7	508
Február	48,2	43	85,6	568
Március	58,6	122,4	96,7	231
Április	37,7	31,5	75,8	573
Május	33,7	26,3	73,4	199
Június	38,7	30	75,7	259

Forrás: NFSZ havi jelentései alapján saját szerkesztés [4]

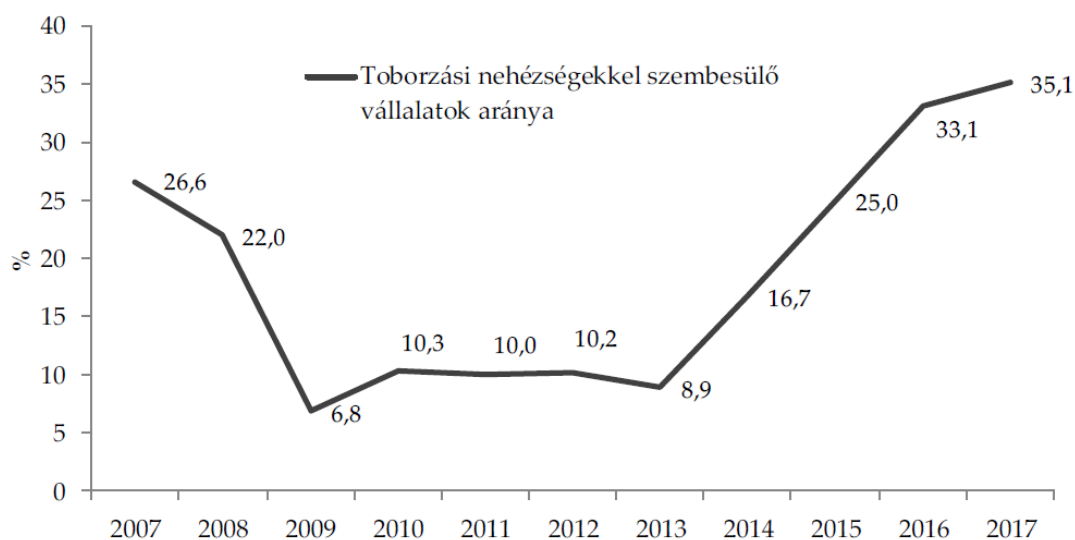
A betöltetlen álláshelyek száma jelentősen nem változott, a belépő álláskereső és új bejelentett munkahelyek száma közel egyenlő. Márciusi hónap kiugró adata miatt kevés növekedés látszik a betöltetlen helyek számában, de ennek további vizsgálata a téma szempontjából nem releváns.

Összegezve úgy tűnik, hogy jelentős mozgás van a piacon, amely tartósan jelen is lesz, vagyis komolyabb munkaerőfluktuációra számíthatnak a vállalkozások, vállalatok.

A digitális technológia hirtelen terjedésével erősödik a félelem, hogy munkahelyek tűnnek el és a robotok, gépek átveszik az ember helyét. A hazai munkaerőpiacon azt prognosztizálják [5], hogy inkább további

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

keresletnövekedésre kell számítani, amely még nagyobb lesz, ha nem sikerül a természetes szaporulat növelése. Ha ez sikerülne, akkor is csak két és fél évtized múlva érezhetnénk jelentős hatását. Tovább erősíti a folyamatot az a hatás is, hogy a hazai cégek digitális fejlődése jelentősen elmaradt. Itt nem arról van szó, hogy nem lettünk az informatikai vállalkozások fellelvárára, hanem a meglévő ipari vállalkozások és a kereskedelem digitális fejlődése nem volt erős, különösen a kis- és középvállalkozások esetében. Poór József professzor és társai tanulmányában [6] rámutat, hogy a vállalkozások több mint felében (62%) megvan a potenciál, de 21% teljesen alkalmatlan a fejlesztésre. A potenciállal rendelkező vállalkozások sem biztos, hogy fejleszteni fognak. Ennek nagyon sok tényezője lehet, amire a cégvezetők hivatkoznak. Ilyen az idő, a tőkeforrás, a tudás és a stratégia hiánya [7], amelyekből a stratégiai szándék a legfontosabb, hiszen így a vezetői gondolkodásba kerül be a fejlesztés és a döntésekben manifesztálódik. A digitális stratégia hiánya okozza a legnagyobb korlátot. Másik tényező a pénz, amely még globális szinten is (Kongói, Ugandai, Kínai példákat is hoz Artner a tanulmányában [8]) azt mutatja, hogy a bér munka és kézimunka még nagyon sok helyen és iparágban sokkal gazdaságosabban üzemeltethető, mint maga a technológiai beruházás megvalósítása. Úgy látjuk, hogy a digitális fejlődés vállalatvezetői fejekben és a stratégiában még nem integrálódott olyan szinten, hogy erős változást generáljon. Összességében nem kell félni a munkahelyek drasztikus csökkentése miatt hazánkban.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Toborzási nehézségekkel szembeállító vállalatok aránya – tárgyév (%)	26,6	22,0	6,8	10,3	10,0	10,2	8,9	16,7	25,0	33,1	35,1
Esetszám (n)	3746	4394	4134	4134	3979	4025	4228	4252	4225	4215	4171

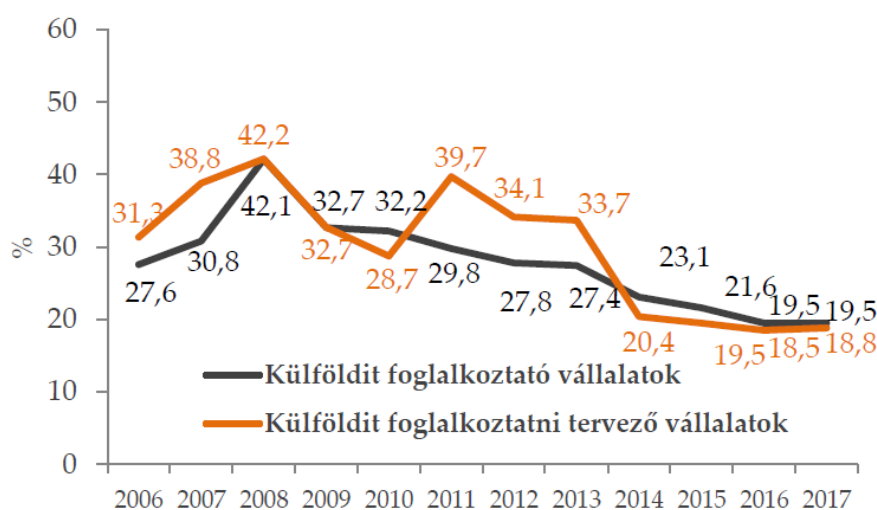
1. ábra: Toborzási nehézséget érzékelő cégek arányának alakulása
Forrás: [9, 85. old]

Végül a magyar vállalkozások külföldi munkavállalók foglalkoztatási szándékára vonatkozóan azt állapíthatjuk meg, hogy nincs más út. A foglalkoztatási helyzet és a korábban leírt változások (üres álláshelyek, fiatalok munkavállalási szokásai) tartóssá válásával belekényszerülnek a vállalkozások, hogy külföldi munkavállalókat alkalmazzanak. Az MKIK Gazdaság és Vállalkozáskutató Intézetének 2018-as felméréséből kiderül, hogy a vállalkozásoknak egyre komolyabb toborzási nehézségekkel küzdenek. A külföldi munkavállalókat ügynökségeken és közvetítőkön keresztül foglalkoztatják, hogy az adminisztrációs

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

terhek nagy részét delegálják. Így is egy külföldi munkavállaló alkalmazása ügyvédi honlapok tanulsága szerint 2400-3500 EUR költségbe kerül.

Az adatok mutatják, hogy a 2008-as gazdasági visszaesés után fokozatosan növekedtek a toborzási nehézségek, bár a válság hatása nem igazán nem volt érezhető 2010-2013 között, mivel létszámstop miatt a cégek többsége nem keresett munkavállalókat. A nehézségek főként a hazai tulajdonú vállalkozásoknál és fizikai dolgozók esetében jelentős és növekvő. A fizikai munkavállalókon belül is a szakképzett fizikai dolgozók toborzása okoz ilyen méretű kihívást a vállalkozásoknak. Ezeket nem részletezi a tanulmány, de a szakmáját értő szakember külföldön többet tud keresni, vagy vállalkozóként a saját profitját maximalizálni.



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Külföldieket alkalmazó vállalatok aránya – tárgyév (%)	27,6	30,8	42,1	32,7	32,2	29,8	27,8	27,4	23,1	21,6	19,5	19,5
Esetszám (n)	6046	7247	7245	7151	7106	7131	6752	7006	6853	6799	6566	6594
Külföldieket alkalmazni tervező vállalatok aránya – tárgyév (%)	31,3	38,8	42,2	2,7	28,7	39,7	34,1	33,7	20,4	19,5	18,5	18,8
Esetszám (n)	4845	6913	7046	7151	7051	4168	4531	4571	6843	6796	6566	6594

2. ábra: Külföldit foglalkoztatni kívánó vállalkozások
Forrás:[9, 75. old]

A külföldit foglalkoztató vállalkozások aránya csökkent, annak ellenére, hogy korábban nagyobb arányban voltak azok a vállalatok, akik szándékuk szerint foglalkoztattak volna külföldi munkásokat. 2011 és 2017 között felére csökkent azoknak a száma, akik tervezik, hogy külföldi munkavállalót foglalkoztatnak. A jelenleg külföldieket is foglalkoztatók száma is csökkent az elmúlt évtizedben. Jelenleg a számok szerint azok foglalkoztatnak külföldi munkavállalót, akik a jövőben is szeretnék. Persze a két csoport átfedéséről nem nyilatkozik a tanulmány.

A 2. ábrán látható trend, az esetszámok változékonysága gyanúra ad okot, bár a bejegyzett vállalkozások számához képest a 4000 darabos minta is elfogadható méretű. Összességében a munkaerőpiaci trendek arra sarkallják a vállalkozásokat, hogy erős innovációs tevékenységet folytassanak, és fejlesszék toborzási tevékenységeiket, ne csak a hazai, de a globális munkaerőpiacról szerezzék be emberi erőforrásokat. Másik fontos változás a magyar munkaerőpiacon, hogy már koránsem csak az EU szabad munkaerőpiacáról, hanem harmadik országok piacáról szereznek munkavállalókat. Ezt a jelenséget érdemes kicsit közelebbről is megvizsgálni.

Harmadik országbeli állampolgárok foglalkoztatása

Példánk alapján szeretnénk rámutatni, hogy a nyugati országrészben is szükség van a külföldi állampolgárok foglalkoztatására, akik jellemzően nem nyugatról érkeznek (Ukrajna, Románia, Albánia, Szerbia). Nagy szükség van a fizikai dolgozói állományra az építkezéseken, fémipariüzemekben és az összeszerelő sorok mellett. A régióban működő cégek illetve a munkaerőközvetítők is egyre gyakrabban az EU-n kívüli országok felé fordulnak toborzás terén. A nyugat-magyarországi régióban több vállalkozás alkalmaz ukrán munkavállalókat. Ennek egyik fő oka a fizetésekben meg tapasztalható különbség: míg Ukrajnában 40-60000 forintnak megfelelő hrivnyát [10] keresnek (sok esetben bejelentés nélkül, feketén), addig Magyarországon ennek az összegnek legalább a háromszorosát viszik haza. A másik ok, hogy 2017-ben a magyar kormány kifejezetten támogatta az ukrán állampolgárok foglalkoztatását Magyarországon a hiányszakmákban. Ez a téma akkoriban a gazdasági sajtóban is megjelent, így például az mfor.hu [11][12] információi szerint 450 millió forintos keretösszegeből médiakampányt, hirdetéseket, reklámfilmeket, rendezvényeket és roadshowkat valósítottak meg. Toborzó és közvetítő irodákat hoztak létre Ukrajnában, és a magyar vállalkozások számára létrehoztak egy informatikai rendszert, ahol be lehet jelenteni a munkaerőigényt. 5000 ukrán munkavállaló kapott a program keretében engedélyt munkavállaláshoz.

A Nyugat-dunántúli vállalatok többsége is – mint példa-vállalatunk – megkezdte a 3. országbeli munkavállalók foglalkoztatását, mert a helyi, magyar munkavállalók nagy többsége, Ausztriában vagy a régióvezető autógyártó cégnél talált munkát. Autóipari beszállítóként juttatási csomagban a cég nem tudja felvenni a versenyt az autógyártóval. Azon munkaerőkölsönző cégek, melyekkel a cég kapcsolatban áll szinte 100%-ban 3. országbeli munkavállalókat tudnak biztosítani számunkra.

A 2018-as évben a Bevándorlási és Menekültügyi hivatal összesen 76549 db tartózkodási engedélyt adott ki, melyből 60931 db volt munkavállalási célú, de arról nincs információ a statisztikai kiadványfüzetükben, hogy nemzetiség szerint milyen arányú volt a megoszlás. [13]. A vizsgált vállalat, a Rita-West Kft. 2018 összesen 247 db kérelmet nyújtott be a hivatal felé, 2019-ben április 30-ig pedig 88 db-ot.

A 3. országbeli állampolgárok foglalkoztatása engedélyköteles. Az engedélyt elektronikus úton a Bevándorlási Hivatal online felületén az Enter Hungary oldalon lehet beadni, melyet megbízással a foglalkoztató is megtehet. A cég vállalja a 3. országbeli munkavállalók, jelen esetben szerbek és ukránok, teljes körű ügyintézését a tartózkodási engedély igénylése ügyében. Az Ukrajnából érkezők esetében díjmentes az eljárás, a szerbek esetében az első kérelem díja 18.000 Ft, a hosszabbítás pedig 10.000 Ft. A díjat a vállalat teljes mértékben átvállalja. A tartózkodási engedély legfeljebb két éves, határozott időtartamú jogviszony létesítésére szólhat, illetve maximum az útlevel érvényességi ideje előtti 3. hónapig szól. Elég hosszadalmas folyamatról beszélünk. Az eljárás, a kérelem kitöltésétől a kártya megérkeztéig körülbelül 3-4 hetet vesz igénybe.

Az online kitöltött kérelemhez az alábbi dokumentumok szükségesek:

- érvényes útlevelel
- meghatalmazás (egészen végig követve a gyárvezetésig)
- aláírási címpéldány
- TAJ kártya (ha van)
- ADÓ kártya (ha van)
- jövedelemigazolás előző 6 hónapról
- előző évi jövedelemigazolás
- lakásbérleti szerződés (pontosan lekövetve a tulajdoni viszonyokat)
- szálláshely befogadó nyilatkozat (gyárvezető aláírásával)
- tulajdoni lap
- szállásadó nyilatkozat (szállásadó aláírásával)
- szálláshelybejelentő lap (szállásadó és a munkavállaló aláírásával)
- előzetes megállapodás a foglalkoztatási jogviszonyról (gyárvezető és a munkavállaló aláírásával)
- tartózkodási engedély (rég, ha van)

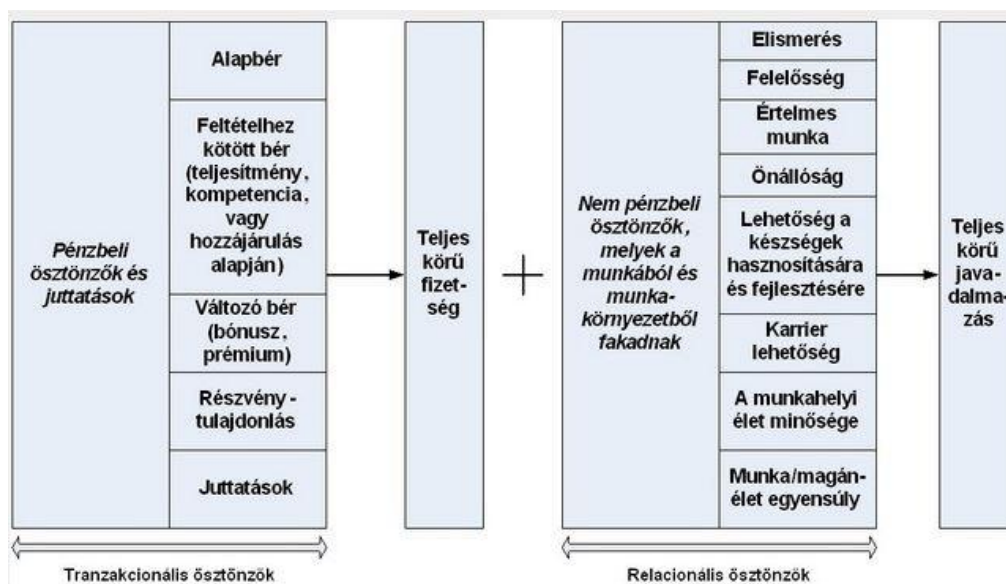
A kérelem beadása után pár napon belül a Bevándorlási Hivatal elbírálja az ügyet és ha elfogadásra kerül, a munkavállalónak kötelessége személyesen megjelenni 15 napon belül a hivatalnál biometrizálásra. A biometrizálás, a vállalat telephelyén is van lehetőség 30 fő fölött. A biometrizálás során elsőként ujjlenyomatot vesznek, és megtörténik a retinascannelés, ezután az adatok elektronikusan továbbmennek a kártyagyártóhoz. A kártya személyesen átvehető a hivatalban, vagy kérhetik postán a szállás címére. Az átvételben a közvetítő vagy a vállalkozás maga a munkavállalók segítségére lehet, meghatalmazással át tudják venni az elkészült okmányt.

Javadalmazási rendszerek, ösztönzők, bérelemek

A munkahelyi teljesítmény növelése, a folyamatos ösztönzés, a motiváció fenntartása a HR egyik legfontosabb, de egyben egyik legnehezebb feladata. A megfelelően átgondolt, igazságos, méltányos jutalmazási-elismerési rendszer a legjobb, leghatékonyabb eszköz a munkavállalók motiválására. Meglehetősen sok fajtáját lehet alkalmazni, elemei akár kombinálhatók is egymással. Fontos a javadalmazás politika összehangolása a vállalati célokkal és a munkavállaló szükségleteivel. Megnehezíti a HR szakember dolgát az is, hogy a környezeti tényezők, a szervezeti kultúra, a vezetési stílus vagy a munkahelyi légkör is nagy befolyással bír a javadalmazási rendszerre [14].

A teljes körű javadalmazás alkotóelemeit a 3. ábra nagyon jól ábrázolja.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



3. ábra: A teljes körű javadalmazás alkotóelemei
Forrás: [15]

Vagyis beszélhetünk pénzbeli és nem pénzbeli elemekről. A pénzbeli ösztönzők kézzelfoghatók és a versenytársak által is másolhatók, ezzel szemben a nem pénzbeli ösztönzők, immateriálisak és gyorsan nem változtathatók viszont hosszú távon kifejtik hatásukat. Nem hagyhatók figyelmen kívül a HR számára a javadalmazás kialakulását befolyásoló külső és belső tényezők. Külső tényező például a munkaerőpiaci helyzet, a konkurens vállalatok javadalmazási politikája, szakszervezeti bérmegállapodás, jogi szabályozások vagy a helyi megélhetési költségek. Belső tényezők a munkakör fontossága, a vállalat fizetőképessége vagy az alkalmazott tapasztalata és képesítése.

Pénzbeli ösztönzők

Az anyagi ösztönzés legfontosabb eleme a munkáért járó fizetés, a munkabér. A versenyszférában a munkabér több összetevőből áll össze. A leghangsúlyosabb, mely a bér legnagyobb részét teszi ki az az **alapbér**. Az alapbér egy fix összeg, melyet a munkaszerződésben rögzítettek alapján rendszeresen kifizet a vállalat a dolgozó részére. Természetesen az alapbér esetében is meghatározza a vállalat az elvárt teljesítményt. A **teljesítménybér** azokon a területeken elterjedtebb, ahol pontosan mérhető az elvégzett munka. Fizikai dolgozók esetében például legyártott darabszámhoz kötik. Értékesítők esetében is gyakran alkalmazzák a teljesítménybért, így ösztönözve a munkavállalót a nagyobb teljesítményre. A **bérpótlékok** rendszerét a többműszakos munkarendnél alkalmazzák leginkább, melynek minimum mértéke szabályozásra került a Munka Törvénykönyvében. Beszélhetünk műszakpótlékról, éjszakai pótlékról, rendkívüli munkavégzésre járó pótlékról. Természetesen a vállalat a dolgozó javára eltérhet a minimum értéktől illetve alkalmazhat másfajta pótlékokat is az alapbér kiegészítésére. A **mozgóbér** mértéke is a teljesítménytől függ, ami lehet egyéni, csoportos vagy szervezeti szintű is. Vállalat határozza meg, hogy pontosan milyen teljesítmény után jár. Lehet összetevője a reklamációk száma, a selejt mennyisége, az effektivitás vagy a produktivitás. A kitűzött célok teljesítése után járó **jutalom**, **célpremium**, **bónusz** is további ösztönző. Mértéke a célok elérésével arányosan változik. Jutalom járhat például a munkavállaló pozitív éves **teljesítményértékelése** után, mellyel a vezető plusz motivációhoz juttathatja a további jó teljesítmény reményében. Manapság több cég is alkalmazza azt a plusz motivációs technikát, hogy az alkalmazottnak **részvényjuttatást** biztosít. A munkavállaló így közvetlenül érdekelt lesz a vállalat jó teljesítményében,

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

hiszen részvényértékének százalékában az éves nyereségből jutalmat kap. Így a céget, a vállalati célokat jobban magáénak érzi.

Az alaphéren kívül ma már a legtöbb cég héren kívül juttatásokat is biztosít dolgozóinak. Ez, ha nem is konkrét pénzösszeget jelent a dolgozó kezében, mégis a családi kasszában több pénzt hagy, mivel egy-egy szolgáltatás igénybevétele ingyenes vagy kedvezőbb lesz a munkavállaló számára. Egy 2019-re vonatkozó felmérés [16] szerint a leggyakoribb héren felüli juttatás a **mobiltelefonhasználat**, akár magáncélra is. A megkérdezett cégek 60% biztosítja ezt a lehetőséget. A cégek közel fele biztosít **cégautót** is közép és felsővezetői számára. Itt már a bértárgyalás része, hogy kizárólag munkába járásra használható térítésmentesen vagy magáncélra is korlátlan benzinkártya használatával. A **céges rendezvények** és a **munkabér előleg** is közkedvelt juttatási forma a cégek körében. A középmezőnyben találhatók a **szociális és egészségmegőrzéssel kapcsolatos szolgáltatások, szakmai továbbképzések, nyelvi képzések** valamint **SZÉP kártya** biztosítása. **Kockázati életbiztosítást, bérlettamogatást, nyugdíjpénztári hozzájárulást** a cégek 20%-a biztosít. A kutatásban még az Erzsébet utalványt is szép számmal választották, viszont utóbb bejelentették, hogy Erzsébet utalvány kibocsátása megszűnik 2019-től. Ebből is látszik, hogy a külső tényezőkhöz rugalmasan kell igazodni a vállalatoknak.

A cafeteria rendszert alkalmazó vállalatok 90%-ban biztosítják a **SZÉP kártya** választási lehetőségét. A kártya 3 alszámlája után „csak” 50%-kal következik a **készpénz** juttatás. Ez a különbség a különböző adóvonzat miatt ennyire szembetűnő. Továbbá választható **kulturális szolgáltatásokra belépőjegy, óvodai, bölcsődei térítés, lakástámogatás, biztosítások**, illetve **diákhitel törlesztés** támogatása is.

Egyre több vállalat biztosít munkavállalói számára ingyenes vagy kedvezményes szakorvosi konzultációt, **orvosi ellátást**, ami jelentős juttatásnak számít. Az is meghatározó, hogy a vállalatok támogatják a dolgozói állomány – főként a produktív állomány – **lakhatását**. Mivel a munkaerő elvándorlása nagy problémát okoz az országban, gyakran több száz, ezer kilométerről is toboroznak munkavállalókat, így a szállás biztosítása komoly megtartó erővé vált. A jó minőségű, tiszta, jó fekvésű szálláshelyek biztosítása nemcsak nagyobb elégedettséget és motivációt szül a munkavállalókban, de a versenytársak szempontjából is nagy előnyt jelent [17].

Sok vállalat törekszik arra, hogy munkavállalói számára **kedvezményeket** „harcoljon ki” különböző szolgáltatóknál. A legelterjedtebbek a mobilszolgáltatók, áruházak, edzőtermek, banki szolgáltatások. Többnyire 10-20% munkatársi kedvezményt biztosítanak a belépőkártya felmutatásával [18].

Nem pénzbeli ösztönzők

Bár úgy gondolom, hogy egyelőre egy meglehetősen materialista világban élünk, sokaknak az anyagi haszon megszerzése a legmagasabb cél, de egyre többen vannak olyanok is, akiknek ez már nem elég. Azon igyekeznek, hogy a Maslow piramis felsőbb részeit ériék el, kiteljesedést a munkában. Ezért a nem anyagi ösztönzőknek is egyre nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani.

Fontos, hogy minden ember más, így mindenki különböző eszközökkel motiválható. Az éleetszakaszok is más-más motivációt hordoznak. A jó vezető ezeket igyekszik minél pontosabban beazonosítani. A nem pénzbeli ösztönzők tárháza szinte végtelen, a vezető specifikusan a munkavállaló motivációira alakíthatja őket. Ez a fajta ösztönzés a vállalat számára kevesebb pénzügyi befektetéssel jár, de hatása hosszabb távon érvényesül. Különbség, hogy az anyagi ösztönzők meghatároznak egy követelményt és az érte járó jutalmat, míg a nem anyagi ösztönzők kedvezőbb feltételeket biztosítanak a munkavégzéshez.

Az egyik legjelentősebb ösztönző, mely már a belépéskor vonzó lehet, az a jól felépített **karrierterv**. Az **előrelépési lehetőség** meghatározott feladatok teljesítése után hosszú távon motivációt nyújt. A **munkakör gazdagítás** illetve a **rotáció** is jó hatással lehet a munkavállaló teljesítményére. A vezető többféle eszközzel

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

tudja a beosztottjait motiválni, többek között: **közvetlen elismeréssel, felelősség átruházásával, megfelelő autonómia biztosításával, előmenetelének bátorításával.** A **jó kommunikáció** nagyon sokat jelent, hiszen a munkavállalók így kapnak információt a menedzsment törekvéseiről, döntéseiről illetve a munkavállaló is kifejezheti véleményét. Ha azt érzik, hogy kölcsönös partnerség van a vezetés és a dolgozók között a „munkavállaló részesévé tehető a célok kitűzésének.” (Hámori 1998). A külső és belső **képzések** az egyik legfontosabb ösztönző tényezők, hiszen egyfajta elismerést jelent, hogy a vállalat pénzt és energiát fektet abba, hogy munkavállalója még inkább képzett legyen [19].

Az egyéni motivációk és célok különbözősége okozza a legkomolyabb kihívást a HR számára. A munkavállaló szükségletei függenek nemétől, korától, tapasztalatától, végzettségétől, családi háttérétől és beosztásától. A rugalmas ösztönzési rendszer kialakítása megoldás lehet az egyéni igények kielégítésére. Ha a vállalat egyénileg összeállítható, korszerű ösztönzési csomagokat kínál az alaphéren kívül, az egyén a saját élethelyzetére, elvárásaira szabva alakíthatja az ösztönző elemeket.

2. táblázat: Lehetséges ösztönzési módszerek

Ösztönzési módszerek	
Pénzbeli juttatás	Egyéb
versenyképes fizetés (alaphér)	egyenlő bánásmód
cafeteria rendszer	elismerés, dicséret
bónuszok	stabilitás
utazási támogatás, autóhasználat	orvosi konzultációk, szűrővizsgálatok
vállalati mobiltelefon használat	jótekonysági rendezvények
prémium	környezeti felelősségvállalás
albérléttámogatás, szállás biztosítása	pozitív jövőkép
kedvezményes bankszámla, hitel	plusz szabadnapok
ruhapénz	
vállalati termékek kedvező áron	
Fejlődési lehetőség	Munkakör jellege
karrierlehetőség	kihívást jelentő feladatok
előrelépési lehetőség	pontosan definiált feladatkörök
külföldi kiküldetés	megfelelő autonómia
szakmai és nem szakmai képzések	work-life balance
szakmai elismerések	rotáció
konferenciákon való részvétel biztosítása	munkakör szélesítés
továbbtanulási támogatás (tanulmányi szabadság)	munkaruha biztosítása
Munkahelyi légkör	Vállalatvezetés
együttműködő csapat	közvetlen, jó kapcsolat
jó hangulat	rendszeres munkavállalói tájékoztatás
ergonomikus környezet	demokratikus vezetés
csapatépítő programok	hatékony, egyenes kommunikáció
családi nap	

Forrás: saját szerkesztés

A rosszul kialakított és működtetett javadalmazási rendszer számtalan probléma okozója lehet. Ha a munkavállalók elégedetlenek a bérezéssel, magasabb bérigényt támasztanak a vállalattal szemben, ami panaszokhoz vezethet, frusztrált légkört okoz, végül munkahelyváltást vagy sztrájkot eredményezhet. Ennek jeleként foghatjuk fel, ha megnőnek a hiányzások, a késések és magasabb lesz a fluktuáció [14].

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Rita-West Kft. rövid bemutatása

A vállalatot a piaci verseny és az üzleti titoktartás betartása miatt álnéven szerepeltetjük, hogy a leírtakat közvetlenül ne lehessen kapcsolatba hozni vele. Így a bemutatásnál is nagyvonalakban a cég belső jegyeit és környezeti sajátosságait szeretnénk inkább kiemelni, mint konkrét gazdasági adatait.

A cég német konszern magyarországi leányvállalata, melyet 1997-ben alapítottak. 100%-ban német tulajdonú autóiipari beszállító vállalat. Az anyavállalatot 1850-es évek elején alapították családi vállalkozásként, így már jelentős tapasztalattal rendelkezik gumitermékek gyártása, szerelése terén. Magyarországi működését csupán 9 fővel kezdte meg Észak-nyugat Dunántúlon, majd 1999-ben kezdte meg a termelést első összeszerelőcsarnokában. Ez volt az első Németországon kívüli telephely. Jelenleg a termelés 4 csarnokban folyik, ami a konszern egyik legnagyobb gyártóüzeme. A termelésben majd 900 fő produktív állományként dolgozik, az improduktív állomány 165 fővel segíti a gyártást.

A cég fő profilja gumicsövek vulkanizálása, műanyag csövek hajlítása, illetve csatlakozástechnikai elemek összeszerelése. A csarnokokban gumí, fém és műanyag csatlakozástechnikai elemeket szerelnek össze, mint például dízelszűrők, üzemanyagvezetékek, levegőztető csövek.

Az anno családi vállalkozásból indult cég mára nemzetközivé vált. A világ minden táján rendelkezik telephellyel, úgy, mint Mexico, USA, Törökország, Korea, Kína, Ausztria, Magyarország és Bosznia Hercegovina. Németországban a központon kívül 4 telephely található. A legtöbb gyártott alkatrész a Volkswagen konszern (Audi, VW, Skoda, Seat, Porsche, Lamborghini) járműveibe kerül beépítésre. Ugyancsak nagy vevők a Daimler és a BMW csoport. Kisebb mennyiséget szállít a cég a Jaguar, Land Rover illetve a General Motors számára. Az autóiipari beszállítók közül többen, mint a Continental, ThyssenKrupp, Eaton szerelik a Rita-West termékeket saját termékeikbe, és így értékesítik tovább.

A 170 éve működő cég rendkívül sok tapasztalatot szerzett autóiipari beszállítóként. Küldetésében ma is arra törekszik, hogy olyan megoldásokat fejlesszen ki, melyek biztosítják vevőivel a hosszú távú együttműködést. Fontos a vállalatnál az elégedett ügyfél és az elégedett dolgozó. Folyamatos fejlesztéssel a szektor élvonalába tartozik. Tisztességes béreket biztosít, hogy a munkavállalók megfelelő életszínvonala biztosítva legyen illetve a versenytársakkal tisztességes versenyben áll. Biztonságos és egészséges munkakörnyezetet biztosít, és nagy figyelmet fordít a minőségi, környezetvédelmi, egészségvédelmi és biztonsági előírásoknak.

A vállalat jelenlegi piaci helyzete ingadozó az általános autóiipari válság miatt. Az autógyárak csökkentik termelésüket, így autóiipari beszállítóként csökken a cég megrendeléseinek mennyisége, ami bevételi problémákat eredményezhet. A dízelbotrány és az elektromos autók terjedése új kihívások elé állítja a vállalatot. Új piacokat kell felkutatni. A vezetőség külsős szakembereket is felkért, akik az innováció és folyamatoptimalizálás terén nyújtanak támogatást. Igyekeznek feltárni, hol lehet finomítani a termelési folyamatokat, illetve hogy lehet alakítani a kapacitást és a folyamatokat a kevesebb számú megrendelésekhez. A cél, hogy a folyamatok hatékonyabbá váljanak.

A vállalat szervezeti felépítése lapos szerkezetű. A Rita-West Kft. ügyvezető igazgatója alapvetően Németországból felügyeli a magyarországi ügymenetet. Az operatív irányítás a gyárvezető kezében van, akihez közvetlenül az asszisztens és a munkavédelmi csoport tartozik. A menedzsment a gyárvezetőn kívül 9 főből áll: logisztikai, pénzügyi, termelés, mérnökség, karbantartás, személyügy, minőségügy és lean vezető. A lapos szervezeti struktúra előnye, hogy közvetlenebb a kapcsolat a menedzsment tagokkal és a kommunikáció is gyorsabb direktebb.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A Rita-West Kft.-nél meglévő javadalmazási formák

A vállalat pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzőket is alkalmaz a munkavállalók hosszú távú megtartása érdekében. A juttatási csomag komplex, hogy az egyéni igények kielégítésére is alkalmas legyen.

A vállalat jutalmazási rendszerét némileg befolyásolta az, hogy 2019. április 1-jével egy új munkaidőbeosztás került bevezetésre. A 3 műszakos munkarend változatlan maradt, annyi különbséggel, hogy minden délelőtti hét szombatja is munkanap. Ez azt jelenti, hogy az eddig 37,5 órás (38 órás bejelentéssel) foglalkoztatásról áttért a vállalat 40 órára, ami alapvetően több fizetéssel jár. A napi munkaidő szünetek nélkül marad 7,5 óra, de minden 3 hét szombatja is munkanap, így átlag 40 órás hetekkel lehet számolni. Az eddigi órabéres elszámolás havibéresre áll át, mint az improduktív állomány esetében. Minden hónapban egyformán kapnak bért, ez kiszámíthatóbb és jobban tervezhető.

A produktív állomány számára kitartással, megbízható munkával, szorgalommal és motivációval kiváló **előrelépési lehetőség** van a cégnél. Mind összeszerelő mind pedig vulkanizáló pozíciókban különböző kvalifikációs szinteket lehet elérni a megfelelő hozzáállás és egyre több munkafolyamat betanulása révén. A szintek eléréséhez pontosan meghatározott munkafolyamatok magabiztos alkalmazására van szükség. Ezen szintek eléréséhez külső és belső képzéseket is biztosít a vállalat. Természetesen magasabb szinthez magasabb bér jár. A próbaidő 3 hónap, mely után ugyancsak magasabb bér jár. A saját illetve bérdolgozók ugyanazt az **alapbért** kapják. A szervezetben az esélyegyenlőségi referens figyel arra, hogy ne lehessen feszültséget keltő eltérés a bérek között illetve, aki ugyanazon kvalifikációs szinten van, ugyanazt a bért kapja. Motiváltak a munkavállalók abban, hogy magasabb kvalifikációs szintre kerüljenek, ezáltal fejlesztik magukat és egyre több munkafolyamatban lehet számítani munkájukra.

Az alapbért **műszakpótlék** egészíti ki. Mértéke este 6 óra és reggel 6 óra között 30%. **Túlóra** vállalására is van lehetőség, ami legtöbbször önkéntes alapú. Megrendeléstől függően szombaton és vasárnap is folyamatos a termelés. A dolgozók többsége, ha teheti, ki is használja a túlóra alkalmakat a fizetése kiegészítésére. A túlórapótlék szombatra 200 %, vasárnapra 250% a Munka törvénykönyve alapján [20].

A **mozgóbért** több faktor is befolyásolja, többek között a csarnok teljesítménye, hatékonysága (50%), termelési terv teljesülése (20%), és a reklamációk mennyisége (20%) és a gyártási selejt mennyisége (10%). Fontos, hogy mindenki szem előtt tartsa a csoport céljait, mivel így lehet csak mindenkinek egyénileg több a havi fizetése. Hóközi belépés esetén nem jár ez a mozgóbér, de új belépők esetén a **belépési bónusz** kompenzálja. Nem jár a hónapban mozgóbér, ha a munkavállaló 5 napot vagy afelett hiányzott. 2 nap hiányzás esetén a mozgóbér 75%-a jár, 3 napnál 50% és 4 napnál 25%.

Cafeteria rendszer már több éve bevezetésre került a vállalatnál, ahol a munkavállalók a megadott csomagok közül maguk választhatják ki azt, amelyik legjobban megfelel igényeiknek. Minden munkavállaló egyenlő feltételek mellett választhat a rendszerbe bevont juttatások közül. Választani egy évben egyszer lehet év elején, a juttatásból az évközi belépők időarányosan részesülnek. A kölcsönzött munkavállalók is ugyanannyi cafeteria juttatásban részesülnek, mint a saját állományban lévők. Igazolatlan távollét, fizetetlen szabadság esetén nem jár illetve írásbeli figyelmeztetéskor dönthet úgy a vezető, hogy a munkavállaló 0-3 havi cafeteriaját megvonja. A vállalat éves cafeteria bruttó kerete nagyjából az egy havi alapbérnek felel meg.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Választható csomagok:

- Széchenyi Pihenő Kártya három alszámlája, melyek belföldi szálláshelyeken, utazási irodákban belföldi utazásokra, éttermekben, illetve szabadidős programot kínáló szolgáltatóknál vehető igénybe, mint béren kívüli juttatás.
- Adómentes juttatás az óvodai illetve bölcsődei szolgáltatás térítése. A költségekről számlát kell kérni. A fel nem használt keret év végén béren kívüli juttatásként kerül kifizetésre SZÉP kártyán.
- Ugyancsak adómentes juttatás a sportrendezvény, kulturális programok belépőjegy és bérlet kifizetése. A fel nem használt összeg ennél az opciónál is SZÉP kártyán lesz térítve év végén.
- Végül pénzösszeg-juttatást is igénybe lehet venni.

Hűségprémiummal hálálja meg a cég a munkavállalók lojalitását. A 2. évtől kezdődően havi jutalomban részesül a dolgozó, amit az év végén egy összegben fizetnek ki számára. Ötévente kiemelt év következik, mely nagyobb pénzösszeg kifizetésével jár. **Célprémium** kifizetésére akkor kerül sor, ha sikerült elérni a kitűzött célokat, és a cég nyereséggel zár. A prémium a kitűzött célok arányában kerül kifizetésre.

A vállalat **útiköltségtérítést** fizet minden munkavállalónak, aki a vállalat székhely településének közigazgatási határán kívül állandó vagy ideiglenes lakcímmel rendelkezik. A munkába járást buszjáratokkal oldja meg a cég. A műszakbuszokat minden munkavállaló ingyenesen használhatja a belépéskor kiadott buszos kártya felmutatásával. Akinek nincs lehetősége igénybe venni a buszjáratok valamelyikét, a cég megtéríti a bérlet vagy menetjegy árának 86 %-át. Az útiköltség kifizetés utólag a havi bérrel kerül elszámolásra. Hazautazást tömegközlekedéssel illetve autóval is támogatja a vállalat Magyarországon belül. Ezen felül külföldre, továbbá az EGT tagállamon kívülre is támogatja a vállalat a hazajutást, legfeljebb hetente egyszer tömegközlekedési eszközzel számla ellenében.

Fizetetlen szabadság már nem igényelhető, kivéve egy-egy kivételes esetben egyéni elbírálás alapján. A szigorítás a visszaélések megfékezésére szolgál. Fizetetlen szabadság nélkül viszont nehéz annak a hazajutása, aki 1500 km-re lakik. Szabadságot is csak időarányosan tudnak kivenni.

Munkatársi ajánlási program is működik a cégnél. Az a munkavállaló, aki felvételre ajánlja egy ismerőst, barátját pénzjutalomban részesül. A beajánlott jelöltnek részt kell vennie a felvételi eljárason, amit sikeresen teljesítenie kell, majd az első két nap oktatásán sikeres vizsgát kell írnia és ha próbaidejét letöltötte, a 3 hónapot, akkor az ajánló bruttó 20000 Ft jutalomban részesül.

A távolról érkező munkavállalók számára **szállást** biztosít a cég. A törvényi szabályozások miatt a cafeteria rendszerbe már nem lehet beágyazni a lakhatási támogatást, így aki albérletben vagy a közelben saját lakásban lakik, elesik ettől a támogatástól. Akik viszont igénybe veszik, teljesen ingyen lakhatnak addig a szálláson, amíg a Rita-West Kft. munkavállalói. Sem díjat, sem pedig rezsit nem kell fizetniük, és a műszakbuszok is a szállók közelében veszik fel a munkavállalókat. A vállalat igyekszik magas színvonalú, tiszta, rendezett szállókkal szerződni, a kollégium jellegű tömegszállások helyett inkább a többszobás panziókat és családi házakat részesíti előnyben. Autókkal segítenek az átköltözéseknél, és figyelembe veszik azon igényeket, ha együtt szeretnének lakni az egy műszakban dolgozók.

Munkaruha biztosítása nadrágból, pólókból, munkavédelmi cipőből illetve egy táskából áll. Különböző munkavédelmi kiegészítők, melyek szükségesek a munkavégzéshez, például kesztyű, szemüveg, rendelkezésre áll a dolgozóknak. A műszakvezetőket, műszakvezető helyetteseket, teamkoordinátorokat, beállítókat, mintakészítőket más-más színű pólóban láthatjuk, a könnyebb felismerhetőség érdekében. A pólókon jelölésre kerül, hogy ki az, aki pártfogó, munkavédelmi megbízott, elsősegélynyújtó vagy létesítményi tűzoltó.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Kedvezményes **étkezési** lehetőség biztosított, a vállalati étkezdében. Kétféle menü és frissensültek vásárolhatók kedvezményes áron helyben fogyasztásra és elvitelre egyaránt. Minden csarnoknak van egy nagyobb ebédlője, ahol szünetekben pihenhetnek, étkezhetnek, kávézhatnak a dolgozók. Az ebédlőkben további kávé, csokoládé, üdítő illetve szendvicsautomaták kínálatából lehet választani. Az itt található víz és szóda az automatákból ingyenesen fogyasztható.

A cég szeretné munkavállalóit az élet különböző területein tovább támogatni, ezért folyamatosan tárgyal különböző szolgáltatókkal, **kedvezményekről**. A kedvezményes helyszínek listája folyamatosan bővül és általában 10%-os kedvezményre jogosít, többek között nyelvtúdióba, fogorvosi rendelésre, étterembe, optikába, taxihasználatra, kávézóba, tankolásra vagy pánikszobába, gokartozásra. Mobilszolgáltatónál illetve banknál is lehetőség van kedvező csomagok választására, melyek éves szinten megtakarítást eredményezhet.

Az előzőekben olyan tényezőket soroltunk fel, melyek konkrét pénzösszeget hagynak a munkavállalók zsebében. A továbbiakban olyan, a vállalatnál alkalmazott motivációs eszközöket ismertetünk, melyek további pluszt adnak a dolgozóknak.

Pártfogói rendszer kialakításával és működtetésével a beálló dolgozók beilleszkedését, illetve betanulását segítik. Minden új beálló számára a műszakjából kijelölnek egy pártfogót, aki tapasztalatával segíti a kezdő munkavállalót a munkában, szociális beilleszkedésben a 3 hónapos próbaidő alatt, illetve addig, míg a következő kvalifikációs szintet el nem éri. Pártfogó az lehet, aki ezen a senioritást követő skálán legalább 05-ös kvalifikációs szinten áll.

Szervezetfejlesztési csoport munkatársai felelnek a produktív állomány felvételéért és oktatásáért és fejlesztéséért. Nagy figyelmet fordítanak arra, hogy minél több kétnyelvű (ukrán-magyar, szerb-magyar) kollégát vegyenek fel, illetve a bérbeadóikat is erre ösztönözzük. Ilyen nagyszámú, idegen nyelvű állomány esetén elengedhetetlen a **tolmácsok** alkalmazása, akik segítenek a kommunikációban a kollégák között. A cél persze az, hogy a környéken lakó magyar állampolgárokat nyerjük meg munkavállalónak, de ez a jelenlegi helyzetben nem megvalósítható, szükséges az állomány feltöltése 3. országbeli munkavállalókkal.

A munkavállalókat, **születésnapjuk** alkalmából, minden évben felköszönti a felettese, egy, a vállalat logójával ellátott üdvözlőkártyával illetve egy apró ajándékkal, bögrével vagy jegyzetfüzettel.

Nagy gondot fordítanak munkavállalóik **képzésére**. Az új beálló kollégák is egy két napos tréning vesznek részt, ahol megismerkednek a házirenddel, az alap szerelési folyamatokkal, jobban beleláthatnak a termelés munkájába. Elsősegélynyújtó és létesítményi tűzoltó képzésre is van lehetőség. Külön oktatásokat biztosít a vállalat a szintet lépőknek is, hogy feladataikat minél hatékonyabban, pontosabban el tudják látni. A Team koordinátorok külön képzést kapnak, hogy hogyan tudják motiválni, hatékonyabb munkára ösztönözni kollégáikat, illetve hogyan kommunikáljanak.

A Családi nap minden évben megrendezésre kerül. Ez jó csapatépítő alkalom, hiszen a dolgozók munkán kívül is jobban megismerhetik egymást illetve családjaiknak is bemutatgatják kollégáikat, vezetőiket. Különböző programok gazdagítják a rendezvényt, többek között: főzőverseny, gyermekprogramok és fellépők. Céges buszok szállítják a kollégákat és családtagjaikat a rendezvény helyszínére, ahol 2018 nyarán lehetőségük volt sárkányhajózásra, kenuzásra, kajakozásra illetve kipróbálhatták az élőcsocsót, a gyermekeknek pedig rajzverseny került meghirdetésre.

A „Rita Megmondja” (szintén fiktív név) a vállalat **magazinja**, melyben aktuális információk, vállalati események, érdekességek olvashatók az autóparról. Egy kvíz is található benne, melynek nyerteseit a vállalatvezető húzza ki, és egy „Rita” ajándéksomaggal gazdagodnak.

Tolmácsok segítik a magyarul nem beszélő kollégák mindennapjait, akár hivatali **ügyintézésre** vagy betegség esetén a háziorvos felkeresésére is gondolhatunk. Mivel a hivatalokban és az orvosi rendelőkben

elég kevés az esély arra, hogy szerbül vagy ukránul beszélő ügyintézővel találkozzanak, ez nagyban megkönnyíti hétköznapi életüket. Az egyik kereskedelmi bank heti rendszerességgel fogadó órát tart a cégnél, hogy munkavállalók minél könnyebben intézhessék ügyeiket. A Telenor mobiltelefon szolgáltatóval is kedvező feltételekkel kötött a vállalat flottaszerződést, így kedvezményes havidíjas előfizetésre válhatnak munkavállalók, mely szerződést helyben a cégnél is meg lehet kötni. A bérbeadó cégek részéről is heti rendszerességgel van on-site kolléga, aki fogadóórát tart munkavállalói részére, illetve a vállalat a tartózkodási engedély iránti kérelem ügyintézését és annak költségeit is magára vállalja.

3. táblázat: Ösztönzési módszerek a vizsgált kft-nél.

Pénzbeli juttatás	Egyéb
versenyképes fizetés (alapbér)	egyenlő bánásmód
cafeteria rendszer	elismerés, dicséret
műszakpótlék	stabilitás
utazási támogatás, autóhasználat	orvosi konzultációk, szűrővizsgálatok
célprémium	fizetetlen szabadság
hűségprémiumprémium	kedvezményes étkezés
albérlet-támogatás, szállás biztosítása	tolmácsok
kedvezményes bankszámla	támogatás ügyintézésben
munkatársi ajánlási program	vállalati magazin
vállalati kedvezmények	Munkahelyi légkör
Fejlődési lehetőség	együttműködő csapat
karrierlehetőség	jó hangulat
előrelépési lehetőség	ergonomikus környezet
pártfogói rendszer	csapatépítő programok
szakmai és nem szakmai képzések	családi nap
tanulmányi szabadság	születésnap ajándék
Vállalatvezetés	karácsonyi vacsora
közvetlen, jó kapcsolat	Munkakör jellege
rendszeres munkavállalói tájékoztatás	rotáció
demokratikus vezetés	munkakör szélesítés
hatékony, 3 nyelvű kommunikáció	munkaruha biztosítása

Forrás: saját kutatás

A vállalatnak **futballcsapata** és **sárkányhajócsapatai** vannak, ami igazán jó közösségformáló lehetőséget biztosít. Edzéseiken együtt fejlődnek, a versenyeket pedig együtt küzdenek és támogatják egymást.

Évente prosztata szűrés kerül meghirdetésre, az **egészségmegőrzés** jegyében. A vizsgálat a cégen belül kihelyezetten zajlik. Tervben van a 2019-es évre nők számára is egy vizsgálat, ahol vérből emlőrák tumormarkert tudnak kiszűrni. Kétévente, szemorvosi vizsgálatra is van lehetőség, amikor az egyik lokális optikai vállalkozás szakembere helyben, a cégnél elvégzi a vizsgálatokat, tanácsadást nyújt. Ingyenes szemorvosi vizsgálaton túl van lehetőség kedvezményes szemüveg megrendelésére is.

Gyümölcsnapokat is rendszeresen tart a vállalat idénygyümölcsökből (narancs, alma...), melyből minden munkavállalónak jár egy darab ingyenesen.

Mikuláskor a munkavállalók gyermekei számára **rajzpályázat**ot hirdetnek, mely rajzok kiállításra kerülnek egy ünnepség keretében. A Mikulás ajándékokat oszt a gyermekeknek illetve süteménnyel, üdítővel

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

vendégelik meg őket, továbbá kézműves foglalkozás keretében gyárthatnak apró ajándékokat és díszeket a karácsonyfára. 2018-ban 52 db rajz érkezett.

Karácsonyi vacsora minden évben megrendezésre kerül, ahol a vállalat minden dolgozója részt vesz. Jó alkalom a közös időtöltésre, szórakozásra. Várják a dolgozók, készülnek rá – a várakozás és ünneplés jelentős közösségépítő hatással bír a szervezeti kultúrán belül.

Az összegzés (lásd 3. táblázat) alapján látszik, hogy széleskörű javadalmazási és ösztönzési rendszert alkalmaz a cég. A vizsgált tényezők közül, a szabadságok rugalmas felhasználását nem találtuk a cég gyakorlatában és a feladatok és folyamatok pontos definiálására utaló jelek hiányoznak, amely bizonytalanságot jelent a munkavállalói körben. A szakmai fejlődés szervezett képzéseken keresztül valósul meg, azonban hiányzik a konferenciák, tanulmányutak, kiküldetésekként megvalósuló workshopok, amelyek a piaci szemléletet, a technológia naprakész ismeretét és a szakmai-üzleti nézőpontok tágítását eredményezheti.

BEFEJEZÉS

A munkaerőpiaci jelenségek summázása és az esettanulmány elemzése után az alábbi megállapításokat tesszük:

- A vállalatok toborzási és ösztönzési nehézségei jelentősen növekedtek az elmúlt 10 évben.
- A vállalkozások egyre inkább kényszerűségből foglalkoztatnak külföldi munkavállalókat, ma már harmadik országbelieket.
- A javadalmazási és ösztönzési rendszerek egyre több elemből (nem feltétlenül pénzügyi jellegű) állnak – egyre komplexebbek lesznek.
- A pénzbeli juttatások mellett jelentős mértékben az egészségmegőrzése és karrier típusú ösztönzők térnyerését figyelhetjük meg.
- A vállalati HR folyamatok a vállalati kapun kívül a dolgozói magánéletbe is beleszövődnek (külföldiek pártfogásolása)

Ezek alapján a vállalatoknak, azok menedzsereinek és HR osztályának a következő javaslatokat fogalmazzuk meg:

- Erőfeszítéseket kell tenni a globális és **nemzetközi munkakörnyezet kialakítására**. Fontos, a céges kultúrát leíró credo elkészítése, valamint a személyügyekben a többnyelvű ügyintézés és dokumentáció kialakítása.
- Szükséges, **az új**, de nem feltétlenül pénzügyi jellegű **ösztönzők** (események, ajándékok, lehetőségek) beépítése a javadalmazási rendszerbe.
- Tudástermelés helyett tudásmegosztásra kell helyezni a hangsúlyt. A tanuló vállalatot felváltja az **oktató vállalat**. A gyors munkaerőpiaci mozgások és a fluktuáció gyorsulásával a dolgozói állomány változni fog. Hogy minél előbb hatékonyan együttműködő kollégákat kapjanak, az oktatás és képzés mindennél fontosabb lesz.

Nem csak a szakmai ismereteket, de a csapatépítést, kultúra megismerését és az abban történő eredményes viselkedés elsajátítását kell biztosítani.

- Nem elég a HR folyamatok egyes elemeit (csak a toborzás, csak a karrier pálya, csak a képzés...stb.) erősíteni a **teljes emberi erőforrás-gazdálkodást kiegyensúlyozottan kell fejleszteni** a tudás-menedzsment módszerek és a folyamatszemlélet együttes alkalmazásával.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BODA, György: *Mi lesz a munka társadalmával, ha a munkát egyre nagyobb mértékben helyettesítik a gépek?* Munkaügyi Szemle 2017, 60(1): 4-10.
- [2] [2] FEHÉR, Ildikó: *A munka világa*. Fogytékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, Budapest, 2009. 54 p., (https://nfsz.munka.hu/Lapok/archivum_programok/full_tamop_222/afsz_tamop222_szakanyag/content/afsz_tamop222_szakanyag_online_feher.pdf) (letöltve 2019.08.03.)
- [3] www.ksh.hu, 2.3.1. Munkaerő-piaci jellemzők (2003–2018), (letöltve: 2019.08.10.), https://www.ksh.hu/thm/2/indi2_3_1.html
- [4] A munkaerőpiaci helyzet alakulása a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) adatai alapján 2019 január – 2019 június gyorsjelentések, Budapest
- [5] FÜLÖP, Zoltán: *Az ipar 4.0 foglalkoztatásra gyakorolt hatása*. Munkaügyi Szemle 61(6):56-64, 2018
- [6] POÓR, József – SCHOTTNER, Krisztina – FRAJNA PILLER, Annamária – HÁRSKÚTI, János – KIS-KÁLMÁN, Dániel: *Változások az emberi erőforrás menedzsmentben – A digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében*. Munkaügyi Szemle, 62. évf. (2019) 2. szám, 8-14 pp.
- [7] KURUCZ, Attila– TÚTŐ, Sára Judit: *Lean szemlélet üzleti alkalmazásának kérdései az ipar 4.0 környezetében*. pp.179-185, 2019 In: III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: „VERSENYKÉPESSÉG ÉS INNOVÁCIÓ” 2018. szeptember 27-28. KECSKEMÉT kötete ISBN 978-615-5817-19-9
- [8] ARTNER, Annamária: *A technológiai változások és a munka*, Munkaügyi Szemle 2019, 62. évf. 4. szám, 6-13 pp.
- [9] BENKŐ, Zsuzsanna - FÖLSZ, Hanna - HAJDU, Miklós - MAKÓ, Ágnes - NÁBELEK, Fruzsina: *Rövidtávú Munkaerőpiaci Előrejelzés a 2018-as évre*, Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest 2017,
- [10] <https://szakszervezetek.hu/dokumentumok/mibol-elunk/16027-jonnek-az-ukran-vendegmunkasok-az-ottani-fizetes-haromszorosaert-csabitjak-oket-magyarorszagra> (letöltve: 2019.04.05.)
- [11] <https://mfor.hu/cikkek/makro/5000-ukran-vendegmunkast-hoztak-be-orbanek-2-ev-alatt.html> (letöltve: 2019.04.05.)
- [12] <https://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/ukran-munkasokat-magyarorszagra-elindult-a-kampany.244812.html> (letöltve: 2019.04.05.)
- [13] http://www.bmbah.hu/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=177&Itemid=1232&lang=hu (letöltve 2019.04.04.)
- [14] KONCZ, Katalin: *Karriermentésment*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2013
- [15] JUHÁSZ, István, MATISCSÁKNÉ LIZÁK, Mariann: *Emberi erőforrás-gazdálkodás*, Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 2014
- [16] POÓR, József: *Juttatások-Magyarország – A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2019-ben*, Kutatási zárójelentés - Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI Budapest, 2019
- [17] https://euroastra.blog.hu/2018/05/12/biztos_tipp_a_munkaero_megtartasaban_a_jo_munkasszallas, (letöltve: 2019.03.31.)
- [18] <https://audi.hu/kedvezmenyek/hu/>, (letöltve: 2019.03.31.)
- [19] HÁMORI, Antal: *Bérezés-ösztönzés*. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1998
- [20] 2012. évi I. törvény - a munka törvénykönyvéről (letöltve: 2019.08.10.) <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a1200001.tv&targetdate=&printTitle=2012.+%C3%A9vi+I.+t%C3%B6rv%C3%A9ny>

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ÉS A ROBOTIZÁCIÓ HATÁSA A MUNKAERŐPIACRA

POÓR József¹⁷ - ANTALIK Imrich¹⁸ - NÉMETHY Krisztina¹⁹

ABSZTRAKT

A mesterséges intelligencia és a robotizáció radikális fejlődése a munkaerőpiac tekintetében is paradigmaváltást kíván. A munkaerőpiaci szereplők nincsenek felkészülve az egyre gyorsuló hatásokra, amelyek minden szakterületet el fognak érni, más más időintervallumban. A robotizáció hatása széleskörű, de eltérő ütemű, nem csupán országok viszonylatában, de vállalatok, szakterületek mentén is. Miközben már nem csupán robotcellákban, hanem a háztartásokban és az irodákban is felbukkannak a robotok, a munkavállalók nagyobb része a mai napig nem rendelkezik semmiféle tapasztalattal, a robotokkal való együttműködés, vagy a robotirányítás, a robotokkal való feladatmegosztás kérdésében. A mesterséges intelligencia fejlesztésében is leginkább külső szemlélői a folyamatnak, amelynek fejlesztéséről és adott szintjéről is ritkán jelenik meg pontos információ. Ebben a gyorsuló ütemű, de jelentősen információhiányos folyamatban kell vagy kellene a munkaerőpiac szereplőinek megfelelően, piacképesen reagálni.

KULCSSZAVAK:

Mesterséges intelligencia, robotizáció, munkaerőpiac, paradigmaváltás

BEVEZETŐ

Kutatásunk iránya három terület metszetére irányulnak, amelyek a robotizáció, a mesterséges intelligencia valamint a munkaerőpiac. A munkaerőpiacot befolyásoló tényezők közül kutatásunkban erre a két hatásra koncentrálnunk, amelyek egyre gyorsuló ütemű fejlesztései egyértelműen más, új hozzáállást kívánnak minden piaci szereplőtől. A kutatást a Munkaerőpiaci trendek és tendenciák projekt keretein belül végezzük egy kutatócsoporton belül. A projektben résztvevő kutatók az alábbi egyetemeket képviselik:

- University of Applied Sciences for Management and Communication (Austria),
- The Institute of Technology and Business in České Budějovice (Czech Republic),
- Szent István University Management and HR Research Centre and National Public University (Hungary), Óbuda University (Hungary).
- University of Technology, Kaunas (Lithuania),
- Czestochowa University of Technology (Poland),
- Babes-Bolyai University (Romania),
- University of Novi Sad Technical Faculty "Mihajlo Pupin" Zrenjanin and Faculty of Economics Subotica of University of Novi Sad (Serbia)
- J. Selye University (Slovakia)

¹⁷ Prof. Dr. POÓR József, Selye János Egyetem, poorjf@t-online.hu

¹⁸ Dr. ANTALIK Imrich, Selye János Egyetem, antaliki@ujs.sk

¹⁹ Dr. NÉMETHY Krisztina, Óbudai Egyetem, nemethy.krisztina@rh.uni-obuda.hu

A kutatás szekunder adatokra épül, megvizsgáljuk a legújabb kutatási eredmények mentén a jelenlegi helyzetet, valamint a jövőbe mutató trendeket, adatokat. A téma jelentőségét ma már senki nem kérdőjelezi meg, de mégis az eddigi tapasztalatok alapján nincsenek komolyabb iránymutatások, mindenki, mind a vállalatvezetők, mind a politikusok, mind a képző intézmények vezetői és az egyének is saját maguk próbálják a rendelkezésükre álló adatok, információk alapján meghozni azokat a döntéseket, amelyek mentén meg kell felelniük az előttük álló új, még ismeretlen kihívásoknak. A leendő munkavállalóknak olyan munkahelyek elvárásaihoz kell igazodniuk és például akár képzést választaniuk, amelyről csak feltételezhetik, hogy piacképes lesz a jövőben. A munkavállalóknak olyan munkahelyi változásokra kellene felkészülniük, amelyekre a vezetők sincsenek felkészülve, hiszen a robotizáció és a mestersége intelligencia fejlődése nem kiszámítható, egyenletes ütemben és irányokban fejlődő terület. Amelyet viszont biztosan kijelenthetünk, hogy minden szakterületre hatással lesz, csupán időbeli eltérésekről beszélhetünk.

Robotizáció hatása a munkaerőpiacra

Capek (1921) által használt robot szótól, amellyel az R.U.R. című drámában találkozhatunk, az elmúlt évtizedekben eljutottunk a robotizációs folyamatokig, a science fictiontól a valóságig. A technológia fejlődése új piacokat, lehetőségeket nyitott és nyit meg az egészségügytől az oktatáson át minden területen a robotizáció hatására. Suskind és Suskind (2015) szerint az új technológiák messze felülmúlják majd a mai szakértői, emberi tevékenységeket. a digitális technikák jelentősen átalakítják a gyakorlat orientált know-how ismeretét. Harari (2018) könyvében arra utal, hogy hacsak nem bicsaklik meg a világunk fejlődése, akkor egy vagy két évtizeden belül kétmilliárd ember válik gazdaságilag feleslegessé. Több kutatás viszont inkább az új munkahelyek, új foglalkozások létrejöttét jósolják.

A robotok a hatvanas évektől jelentek, ezen belül is hangsúlyosan az autóiparban. A 2006-os évet tekinthetjük a robotizáció fő fordulópontjának, amikor már nem az autóipar használja a legtöbb robotot Ostergaard (2017) szerint. A 2006-os fordulópont a robotok precíz munkájának köszönhetően a többi iparág számára is elhozta a magas minőségű termékek gyártásának gyors lehetőségét. A robotok elterjedtek tehát minden iparágban, a sebészeti robotoktól a logisztikáig. Ennek az egyre szorosabbá váló kapcsolatnak viszont a technológiai, természeti és társadalmi rendszerek között, azok fejlődési szintjének, változási képességének különbsége között egyre jelentősebb feszültség lehet az eredménye.

Dauth et al.,(2018) felmérése, amelyben Németországra vonatkozó munkaerőpiaci adatokat vizsgált 1994 és 2014 között, nem talált jelentős hatást az időszakra vonatkozóan még a robotizációt tekintve.

Bowles (2014) szerint Európában a munkahelyek 54% -a van veszélyben a robotizáció hatásait tekintve. Arntz, Gregory és Zierahn (2016, 2017) optimistább a robotizációval hatásait tekintve, véleményük szerint számos olyan foglalkozást választottak a munkavállalók, amelyet, amelyeket nem lehet egyszerűen, vagy egyenlőre költséghatékonyan automatizálni

A PWC (2018) átfogó felmérése arra utal, hogy az automatizálás nem csak az egyszerű számítási feladatokat, hanem a struktúráltabb adatelemzéseket is áthatja pár éven belül. Kiemelten utal az olyan adatközpontú ágazatokra, mint a pénzügyi szolgáltatások. Az irodai feladatok támogatása, a kommunikáció valamint a döntéshozatal is a rövid időn belül a robotizáció holdudvarába kerülhet a felmérés szerint. A robotizáció erőteljes hatása szerintük leginkább a logisztika terén lesz jelentős a közeljövőt tekintve, valamint az építőiparra is, erősítve a drónok, a robotok szerepét a jövő munkahelyén. Adataik alapján az automatizáció egyértelműen azokat az országokat érinti majd, ahol a munkakörök nagyobb része alapul az alacsonyabb végzettségre, így a kelet-európai országok munkaerő tekintetében akár 40%-os arányban is érintheti. A kelet-

ázsiai és a skandináv országok tekintetében csupán 20-25 százalékos hatásra utal, a jellemzően magasabb iskolázottsági szintre épített munkakörök dominanciája miatt.

Összefoglalva a felmérés adatait, az iparágakra vonatkozó adatokat, a hét legérintettebb terület az automatizálás és a robotizáció terén, az érintettség sorrendjében a közeljövőben:

1. Szállítmányozás és raktározás
2. Gyártás
3. Építőipar
4. Adminisztratív és szolgáltató szektor
5. Nagy és kiskereskedelem
6. Közigazgatás és védelem
7. Pénzügy és biztosítás

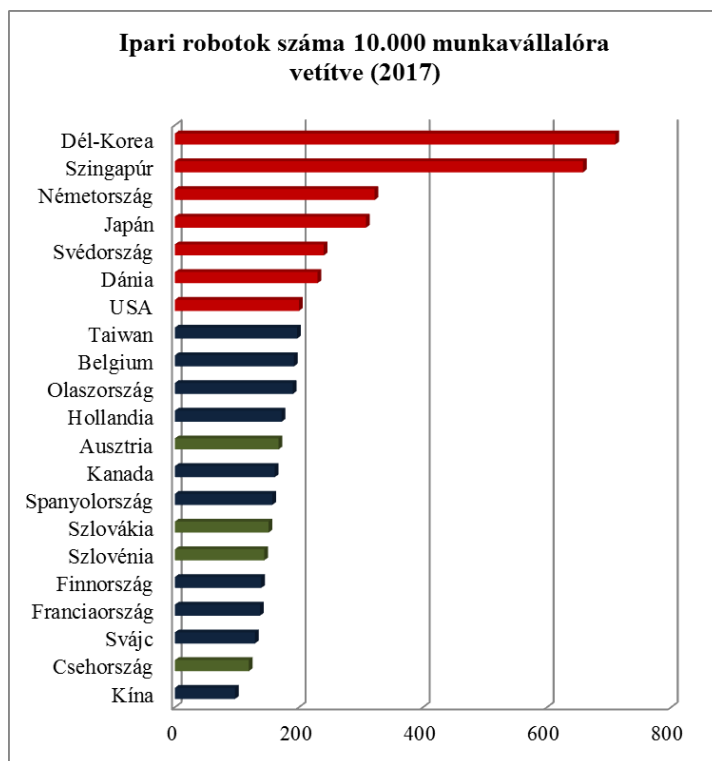
Smith és Anderson (2014) kutatásukban viszont három pozitív érvet sorakoztatnak fel a technológiai fejlődés mellett, amelyek a következők:

1. A technológiai fejlődés bár kiszoríthat bizonyos munkaköröket, de összességében eddig is jellemzően inkább az új munkakörök létrejötte dominált.
2. A munkaerőpiac eddigi jellemzője és erőssége az alkalmazkodó képessége. Az új munkakörökben előtérbe kerülhetnek az egyedülálló emberi képességek, vagyis a mechanikus feladatok robotizálása kreatívabb feladatok felé irányíthatja az emberi munkaerőt.
3. A technológiai fejlődés hatására a feleslegesen nehéz, megterhelő munka kiszorul az emberi munkaerőpiacról, így teremtve lehetőséget arra, hogy a társadalomban pozitívabb kicsengése legyen a munkának, társadalmi szempontból előnyöket jelentsen.

Ipari és szolgáltató robotok piaca

A World Robotics (2019) statisztikai adatai alapján 2020-ra 4 millió ipari robot fog dolgozni világszerte a gyárakban. Az adatok részletes elemzése alapján látható, hogy az autóipar 2017 és 2018 között, bár még az élvonalban van az ipari robotok terén, de már csak két százalékos elmelkedést mutatott, míg az élelmiszeripar a robotizáció terén egy év alatt harminckét százalékkal növekedett. Egyértelműen negatív előjellel, közel 14 százalékos csökkenés látható az elektronikai iparágban, valamint hat százalékos csökkenést mutat a műanyagipar és a vegyipar robotizációja. Globális szinten az ipari robotok piacán 74 százalékban Dél-Korea, Japán, az Egyesült Államok, Kína és Németország képviselteti magát az élmezőnyben.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



1. ábra: A világ legrobotizáltabb 21 országa.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése az IFR 2017-es adatai alapján IFR (2018)

Az IFR (2018) 2017-es évet összesítő statisztikai adatai alapján a tízezer munkavállalóra vetített robotok számában az első öt helyen sorrendben Korea, Szingapúr, Németország, Japán és Svédország áll. A 21-es rangsorban világszinten, a világátlag felett az EU országokra koncentrálnak Németország, Svédország, Dánia, Belgium, Olaszország, Hollandia, Ausztria, Spanyolország, Szlovákia, Szlovénia, Finnország, Franciaország, Svájc és Csehország állnak.

Az IFR (2019) 2018-as évre vonatkozó legújabb adatai alapján a rangsor élén már nem Dél-Korea, hanem Szingapúr áll, vagyis 2018-ban a legrobotizáltabb ország már Szingapúr. A legújabb statisztika már számos változást hozott. Kína megelőzte robotizációban Csehországot, Szlovénia a 16. helyről a 13. helyre ugrott fejlesztéseinek köszönhetően, Szlovákia viszont 2018-ban a 16. legrobotizáltabb ország helyére csúszott a világ 21-es listáján. Ausztria megtartotta a 2017-re vonatkozó helyét 2018-ban is.

1. táblázat: Európa, Amerika, Ázsia átlaga az ipari robotok száma alapján 10.000 munkavállalóra vetítve 2017-ben

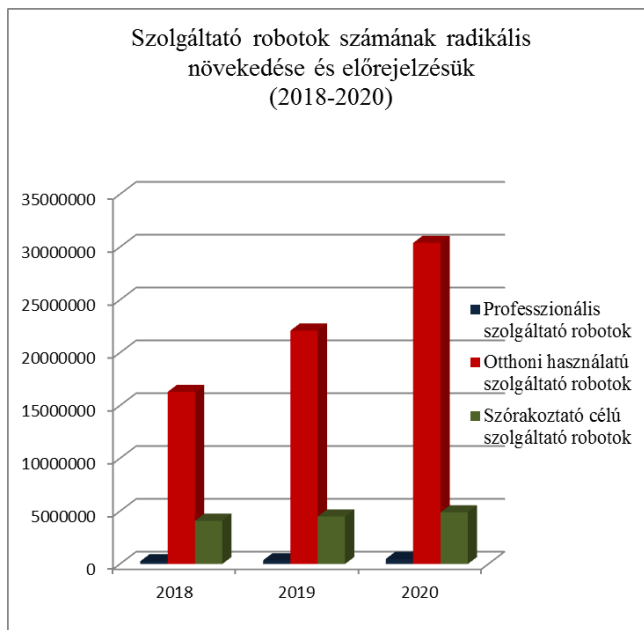
	Európa/Amerika/Ázsia	Ipari robotok száma 10.000 munkavállalóra vetítve (2018)	Ipari robotok száma 10.000 munkavállalóra vetítve (2019)
1	Európa átlaga	106	114
2	Amerika átlaga	91	99
3	Ázsia átlaga	75	91

Forrás: a szerzők saját szerkesztése az IFR 2018-as adatai alapján

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A Nemzetközi Robotikai Szövetség (2018) (2019) globális adatait tekintve a tízezer munkavállalóra vetített ipari robotok száma folyamatosan növekszik. A számok alapján egyérelműen radikális változások zajlanak a munkahelyek robotizálását tekintve Ázsiában.

A szolgáltató robotok piacának radikális növekedése



2. ábra: Szolgáltató robotok számának radikális növekedése

Forrás: a szerzők saját szerkesztése az IFR (2019) 2018 évre vonatkozó adatai alapján

A szolgáltató robotok piaca a Nemzetközi Robotikai Szövetség (2019) 2018-ra vonatkozó statisztikai adatait összefoglalva radikális növekedést mutat, különös tekintettel az egyéni felhasználású szolgáltató robotokat tekintve, amelyek két területre bonthatók, az otthoni használatú és a szórakoztató célú szolgáltató robotok. A kiskereskedelemre gyakorolt hatása, ennek alapján pedig a vállalkozásokra pozitív hatása egyértelmű. Míg az ipari robotok magas költsége miatt is nehezen elérhetőek a kisvállalkozások számára, addig az egyéni felhasználású otthoni használatú és szórakoztató robotok elérhető és egyre csökkenő ára miatt lehetőség van betörni a piacra. Ennek a folyamatnak -amely a szolgáltató robotok piacán látható,- mind munkavállalói mind munkaadói oldalról nagy hatása lesz a kis és középvállalkozások munkaerőpiacára.

Trentini (2018) és Manyika et al.,(2017) (tanulmánya alapján a foglalkozások 60% ában a feladatok 30 %-át robotok vehetik át, a munkahelyek nem azonos mértékben veszélyeztetettek a robotizáció által. Leginkább azt a hangsúlyozták tanulmányukban, hogy az automatizálás nem elsősorban helyettesíti, hanem újra definiálja a foglalkozások nagy részét. A szolgáltatások terén kiemelik a telemarketing, az adóügyek, jogügyek terén jelentkező erőteljes automatizálást, valamint például a gyorséttermekben megjelenő robotok szerepét a konyhától a kiszolgálásig, vagy a vendég fogadásáig.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



3. ábra: Enjoy Café Budapest 2019. Szolgáltató robotok munka közben
Forrás: fotó: Polyák Attila WeLoveBudapest, ENJOY Café

Mesterséges intelligencia hatása a munkaerőpiacra

Az elmúlt években gyorsuló ütemű fejlesztések a mesterséges intelligencia terén a munkaerőpiacra gyakorolt hatások vonatkozásában is lényeges kérdéseket vetnek fel. A PWC (2017) mesterséges intelligenciára vonatkozó felmérése alapján a mesterséges intelligencia fejlesztések várható radikális hatása jelentős GDP növekedéssel járhat 2017-2030 között. Hatása a kutatás szerint legradikálisabban Kínai gazdaságra hat majd, 2030-ra a GDP 26%-os emelkedése is várható, míg Észak-Amerikában ugyanezt a hatás 14%-os GDP növekedést hozhat magával. A legjelentősebb iparági hatást a kiskereskedelem, a pénzügyi szolgáltatások valamint az egészségügy terén várják, amely termelékenység és termék minőség növekedést is jelent a következő évtizedben.

A Gallup (2019) felmérése alapján az amerikai, kanadai és angol munkavállalók egyaránt várnak pozitív hatásokat a mesterséges intelligencia fejlesztésétől, mint ahogyan apokaliptikus hatásoktól tartanak.

ÖSSZEFOGLALÁS

A robotizáció radikális terjedése és a mesterséges intelligencia fejlesztése széleskörű hatást gyakorol a munkaerőpiacra a következő évtizedekben. A felmérések egyértelműen arra utalnak, hogy a könnyen automatizálható folyamatok mentén, valamint azokban a munkakörökben várható első körben a változás, ahol vagy a technológia által nyújtott lehetőségek költséghatékonyabbak, vagy a piacon jelentkező munkaerőhiány mentén történik meg a humán munkaerő kiváltása. Míg az elmúlt évtizedekben elsősorban az ipari robotok fejlesztése veszélyeztette a gyárakban lévő munkahelyeket, ezáltal az mindennapoktól távolabb volt a robotizáció az emberek nagyobb részétől, addig a szolgáltató robotok fejlődése és a mesterséges intelligencia fejlesztése olyan robotok megjelenését hozta, amelyek már minden munkahelyen, de a háztartásokban és szabaidős tevékenységeink során is egyre gyakrabban megtalálhatóak. Mind a longitudinális vizsgálatok véleményét tekintve, mind az egyén véleményét nézve vegyes a jövőképünk. Az bizonyos, hogy tisztul a kép arra vonatkozóan, melyek lesznek azok a szakmák, amelyekben első körben radikális hatást mutat a robotok megjelenése.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1]. Arntz, M. T. Gregory and U. Zierahn (2016), 'The risk of automation for jobs in OECD countries: a comparative analysis', OECD Social, Employment and Migration Working Papers No 189.
- [2]. Bowles, J., 2014, The Computerization of European Jobs, Bruegel, Brussels.
- [3]. Dauth, W., Findeisen, S., Suedekum, J. and Woessner, N., 2018. Adjusting to robots: Worker-level evidence (No. 13).Dauth et al. (2018)
- [4]. EnjoyCafé (2019) <https://welovebudapest.com/en/2019/01/15/first-cafe-with-robot-staff-opens-in-budapest/>
- [5]. Gallup U.S., U.K. and Canadian residents call for a unified skills strategy for the AI age https://www.northeastern.edu/gallup/#_ga=2.134320049.1985678662.1563135517-965286709.1561913491 (letöltve 2019.08.27)
- [6]. Harari YN. 21 Lessons for the 21st Century. Random House; 2018 Aug 30.
- [7]. International Robotics Federation Executive Summary World Robotics 2019 Industrial Robots <https://ifr.org/downloads/press2018/Executive%20Summary%20WR%202019%20Industrial%20Robots.pdf> (letöltés: 2019.08.20)
- [8]. International Robotics Federation <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/robot-investment-reaches-record-16.5-billion-usd> (letöltés: 2019.08.30)
- [9]. Manyika, James, Susan Lund, Michael Chui, Jacques Bughin, Jonathan Woetzel, Parul Batra, Ryan Ko, and Saurabh Sanghvi. "Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation." McKinsey Global Institute (2017).
- [10]. Ostergaard H. E., Universal Robots, Welcome to industry 5.0 The human touch revolution is now under way https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2631781/HQ%20Content%20and%20Enablers/HQ%20Enablers/White%20papers/Welcome%20to%20Industry%205.0_Esben%20%C3%98stergaard.pdf (letöltés: 2019.08.04.)
- [11]. PWC Will robots really steal our jobs? (2018)https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact_of_automation_on_jobs.pdf
- [12]. PWC. Sizing the prize What's the real value of AI for your business and how can you capitalise? (2018) <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf> (letöltve: 2019.08.05.)
- [13]. Smith, A., & Anderson, J. (2014). AI, Robotics, and the Future of Jobs. Pew Research Center, 6.
- [14]. SUSSKIND, R. E., & SUSSKIND, D. (2015). The future of the professions: How technology will transform the work of human experts. Oxford University Press, USA.

AZ ÜZLETI TANÁCSADÁS SZEREPE SZERBIÁBAN – EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN

Agneš SLAVIĆ²⁰, Nemanja BERBER²¹

ABSTRACT

In the developed market economies management consulting has an important role in the business life, it is a vital part of the service sector. The changing business environment brings significant challenges to business life the companies have to face with, and often they can effectively answer to these challenges only by engaging specialized consulting companies. In Serbia management consulting is in the beginning phase of development. The reasons for the slow development of this service sector are various from the historical traditions, elements of the organizational culture and economic situation. The aim of this paper is to analyze the situation of management consulting in Serbia in the light of the data of empirical researches. The data show that the subsidiaries of multinational companies and other Serbian companies engage consultants less often than in other European countries.

KEYWORDS:

Management consulting, Serbia, management culture, HR consulting

BEVEZETŐ

A fejlett piacgazdaságokban az üzleti tanácsadásnak fontos szerepe van az üzleti életben, a szolgáltató szektor egyik fontos szerepét képezik. Az állandóan változó üzleti környezet jelentős kihívás elé állítja az üzleti szereplőket, aminek gyakran csak a szakosodott tanácsadó cégek szolgáltatásainak igénybe vételével tudnak megfelelni.

Szerbiában az üzleti tanácsadási szerepe még mindig kialakulóban van. A szaktanácsadási terület lassú fejlődése sokrétű okokkal magyarázható, a történelmi hagyományoktól kezdve, az üzleti kultúra elemein át a gazdasági helyzet kihívásaival.

Jelen munka célja empirikus kutatási eredmények tükrében bemutatni az üzleti tanácsadás helyzetét Szerbiában, rámutatni a nehézségekre, amelyekkel ezen üzleti szereplők és ügyfelek szembesülnek, valamint felvázolni a lehetséges jövőbeli fejlődési irányokat. Mindezt a rendelkezésünkre álló szakirodalom áttekintése mellett a 2015-ös szerbiai CEEIRT és Cranet kutatási eredmények elemzése alapján tesszük majd meg.

²⁰ University of Novi Sad, Faculty of Economics Subotica, Serbia, Associate Professor, slavica@ef.uns.ac.rs

²¹ University of Novi Sad, Faculty of Economics Subotica, Serbia, Assistant Professor, berber@ef.uns.ac.rs

Az üzleti tanácsadás fogalma

Az üzleti tanácsadás a ma egyre fontosabb szolgáltatási ágazat egyik eleme, mégpedig a tudás-intenzív üzleti szolgáltatások körébe tartozik. Az üzleti tanácsadók legértékesebb tőkéje a tudás, ami az alkalmazottakban testesül meg. Mivel az ágazat szereplői törekszenek mindig a legjobb megoldást megtalálni ügyfeleik számára, és tanulni a korábbi tapasztalatokból, egy fokozottan innovatív szolgáltatási területről van szó [12].

Tokár-Szadai [22; 6] hangsúlyozza, hogy a vezetési tanácsadás egy speciális szakértői tevékenység, a szervezetek vezetése és üzleti gyakorlatuk fejlesztésére irányuló segítségnyújtás módszere is, az egyéni és a szervezeti teljesítmény javítása érdekében.

A vezetési tanácsadás fogalmát a szerzők különbözőképpen definiálják. Kubr [8; 10] meghatározása szerint a vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, amelyet a szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.

A FEACO meghatározása szerint a tanácsadási szolgáltatás területei a stratégiai tanácsadás (stratégiai tervezés, szervezetfejlesztés, fúziók, felvásárlások, piackutatás, marketing és cégkommunikáció, pénzügyi tanácsadás), a működési tanácsadás (üzleti folyamatok átszervezése, változáskezelés, projektvezetés, ellátási lánc irányítása), a humán erőforrás tanácsadás (fejlesztés, oktatás, jövedelem, juttatások, outplacement), az informatikai tanácsadás (általános informatikai tanácsadás, rendszerfejlesztés, rendszerintegráció) és az outsourcing (tevékenység kihelyezése, kiszervezése). Az európai tanácsadási szervezet adatai alapján 2017-ben az üzleti tanácsadás területén 5,2%-al nőtt a foglalkoztatottak száma [21].

Poór és Farkasné [16] a tanácsadási folyamat soklépcsős voltát hangsúlyozzák, rámutatva a kapcsolatépítési, a diagnózis, a megoldási javaslatok, az implementáció és a befejezési szakaszra jellemző tanácsadási feladatokra.

Mogyorósi és társai [12; 10] kiemelik, hogy a globalizálódó világban a tanácsadási szektor egy dinamikusan fejlődő ágazat. A minimális anyagi beruházás miatt, a tanácsadási tevékenység sokak számára vonzó lehet. A tanácsadási vállalkozás sikere a pénzügyi tőkénél nehezebben megszerezhető tényezőkben rejlik, ezek pedig a tudás, a kapcsolati tőke és a hitelesség.

Kaplan, Nolan és Norton [5; 2] a kreatív tanácsadó cégekről értekezve ugyancsak a tudás fontosságát emelik ki, még hozzá a tudásalkotás és alkalmazás terén is. Poór [17] is arra mutat rá, hogy a tanácsadás sikere azon áll vagy bukik, hogy képesek-e ezen iparág képviselői mindig az új tudás létrehozásának élvonalába tartozni.

Tokár-Szadai [22; 67] rámutat arra is, hogy a vezetési tanácsadók által nyújtott szolgáltatások köre egyre inkább növekszik. Ez annak tudható be, hogy a nemzeti és nemzetközi környezetben az üzleti tevékenység egyre komplexebbé válik, új lehetőségek nyílnak az innovatív tanácsadás területén, nő az igény az integrált és speciális szakszolgáltatásokra, valamint a számítástechnika szerepe is egyre hangsúlyosabb.

A tanácsadási határterületnek tekinthető outsourcing alatt azon tevékenységeket értjük, amelyeket az ügyfél korábban maga végzett szervezetén belül, kiszervezés után azonban egy tanácsadó vagy más szolgáltató kap rá megbízást. Ezen terület is dinamikusan fejlődik, biztosítva a megbízók rugalmas ügyvitelét.

Duma [3] rámutat arra, hogy míg eddig a tanácsadó cégek ügyfeleit leginkább a nagyvállalatok és a multinacionális cégek tették ki, addig a jövőben mindinkább várható az önkormányzatok, az államigazgatás, a kis- és közepes vállalatok és a mikro vállalkozások szerepének növekedése a tanácsadók ügyfelei között.

Az üzleti tanácsadás helyzete szerbiában

Mihailović és társai [10] meglátása alapján Szerbiában a tanácsadási szolgáltatások iránti igény a piactudásra való áttéréshez köthető. Először a privatizáció folyamatában volt szükség különböző üzleti tanácsadókra. A tanácsadók iránti igény Szerbiában több okra volt vezethető:

- a) A menedzserek nem elégséges képzettsége, motivációja és innovatív képessége,
- b) A hazai vállalatok nem eléggé fejlett kutatási-fejlesztési tevékenysége,
- c) A tranzíciós időszak összetett vállalat átszervezési feladatai, amelyekkel a hazai vállalatok először szembesülnek.

A szerzők empirikus kutatási eredmények alapján azt is kiemelik, hogy Szerbiában a 2000-es évek elején ún. tranzíciós menedzsment volt jelen a vállalatok többségében. Ennek jellemzői a következők:

- a) a vállalatok élén nem képzett menedzserek álltak, hanem a vállalat tevékenységi körének szakértői,
- b) a meglevő menedzsereknek nincs elegendő ismerete a vállalatvezetésről,
- c) a vezető beosztást betöltők aránylag gyorsan kerültek vezető beosztásba és hosszan maradnak ott,
- d) a vezető beosztást betöltők nem motiváltak a további tanulásra és képzéseken való részvételre,
- e) a vállalatok többségében nincs kialakult emberi erőforrás gazdálkodási politika és HR osztály sem,
- f) a menedzserek nem érzik az állandó, élethosszig tartó tanulás fontosságát,
- g) a vállalatokon belül, de azokon kívül sem létezik szervezett képzés a vezetési funkciókkal kapcsolatban, valamint a menedzserek és az alkalmazottak technológiai képességének javítása érdekében.

Az empirikus kutatás eredményei alapján a vállalatvezetők 80%-a rendelkezett idegen nyelvtudással, 44%-ának volt gazdasági-vezetői képesítése, 25%-uk használta a számítógépet a mindennapi tevékenységében, de csak 6%-uk látta be, hogy szüksége van a vezetéssel kapcsolatos továbbképzésre. Mindez azt mutatja, hogy a menedzserek nem eléggé képzettek, nincs tapasztalatuk a piactudás működéséről, s nagy szükség lenne tanácsadók alkalmazására [10].

A piactudásra való áttérés során a szerbiai cégeknek többfajta átalakulási folyamatot kell véghezvinni: tulajdonjogi, piaci, szervezési, üzleti és pénzügyi átalakítást. Mindehhez pedig tudás, tapasztalat és képességek kellenek, vagyis a tanácsadóknak is erre szakosodott kompetenciákkal kell rendelkezni [9; 339-341].

A Szerbiai Üzleti Tanácsadók Egyesületének adatai alapján 2010-ben az országban 11 366 tanácsadó volt nyilvántartva. Az egyesület tagjai körében végzett kérdőíves felmérés alapján a tanácsadó cégek túlnyomó többsége (98%) kisvállalkozás, 5 vagy annál kevesebb alkalmazottal, többségük (61%) hazai többségi tulajdonban van. A megkérdezettek többsége szerint a tanácsadás élő része a szerbiai gazdaságnak, a tanácsadók rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal, azonban a tanácsadási piac még fejletlen (72%). A megkérdezett tanácsadók csupán fele gondolja úgy, hogy 3-5 év múlva is a jelen lesz és fejlődik majd a tanácsadó cége. A tanácsadók szerint jövőbeli sikereiket leginkább külső tényezők veszélyeztetik, mégpedig a készpénzforgalmi gondok és a korrupció [6].

Mihailović és társai [10] meglátása szerint a piactudásra való áttérés időszakában a tanácsadási tevékenységek fejlődése nem könnyű, hiszen a hazai tanácsadóknak gyakran hiányosak a kapacitásai, a vállalatvezetők pedig nem látják be a tanácsadási szolgáltatások fontosságát. Adott helyzetben az állam

támogatása lenne hasznos, valamint kihasználni a Szerbiában is jelen levő globális tanácsadó cégek tapasztalatát. Mindez hozzájárulna a tanácsadási terület hazai fejlődéséhez is.

Vukotić és társai [24] hangsúlyozzák, hogy Szerbiában „vezetői-vákuum” van, nincs elegendő szakképzett és kompetens vezető. A privatizációs időszakban pedig „érték-vákuum” keletkezett, hiszen a régi szocialista értékek már nem voltak aktuálisak, a piacgazdaság értékrendszere azonban még nem alakult ki. A 2000-es évek elején Szerbiában a gazdasági klíma csak mérsékelten volt pozitív volt.

Ratković Njegovan és Stamenković [20] kiemelik, hogy a privatizáció évtizedében (2000-2010) Szerbiában az egyik legjobban jövedelmező vállalkozásnak a tanácsadó cégek és pénzügyi tanácsadók számítottak. Ők becsülték fel a cégek értékét, tanácsot adtak a privatizáció lebonyolításában és tanácsadói díjat is felszámítottak.

Mihailović és szerzőtársai [9] hangsúlyozzák, hogy 2000 után Szerbiában a tanácsadás intenzív, agresszív és kontrolálatlan volt. Ekkor Szerbia még nem volt tagja a nemzetközi tanácsadó egyesületeknek sem, ami még nehezítette a tanácsadó szakma fejlődését és elismerését. A privatizáció folyamatában a hagyományokkal rendelkező tanácsadó és mérnöki cégeket is privatizálták, azokból holdingok jöttek létre, ugyanakkor számos kis magán cég is alakult tanácsadási szolgáltatások nyújtására, leginkább tanácsadói, mérnöki és szoftver tervezői területen [9; 335].

Mihailović és szerzőtársai [11] azt is kiemelték, hogy a szerbiai tanácsadók általában funkcionális elven szerveződnek és nem eléggé szakosodnak egy-egy tanácsadási területre. Szerbiában a tanácsadás még 2016-ban is a kezdeti szakaszban volt, a fejlett piacgazdaságokban ma már fejlett tanácsadási tevékenység kezdeti fejlődési állapotához hasonlított. A szerzők szerint a helyi tanácsadási piac kialakulása és fejlődése elhúzódik majd.

Cvijanović és munkatársainak [2] kutatásai alapján Szerbiában a tanácsadók, azon belül a marketing tanácsadók szolgáltatásainak alacsony igénybe vétele a következő okokból fakad:

- a) a vállalatvezetők nem rendelkeznek elegendő információval a tanácsadás pozitív hatásairól,
- b) a tanácsadókkal szembeni bizalom hiánya,
- c) a tanácsadási szolgáltatások magas ára,
- d) egyéb okok.

Ugyanezen kutatás szerint a marketing tanácsadók kiválasztásának fő kritériumai pedig a szakmai kompetencia, a szakmai integritás, a projekt feladat vázlata és a munkafeladat elvégzésének képessége.

Vukotić és társai [23] hangsúlyozzák, hogy a tanácsadó szektor fejlettsége a gazdaság egészének fejlettségét tükrözi. A jövőben a tanácsadási tevékenység a következő területeken fejlődhet: pénzügyi átalakítás, privatizáció, strukturális átalakulás, vállalati értékbecslés, a fejlett piacgazdaságokból származó vállalatokkal való társulási folyamatok segítése.

Az EBRD támogatásának köszönhetően 2013 és 2016 között 240 szerbiai kis és közepes vállalkozás részesült tanácsadási szolgáltatásban kedvező feltételek mellett. A legnagyobb igény a minőségbiztosítási, majd a marketing, IT, stratégiai és szervezési tanácsadás iránt volt. A programban részt vett kisvállalkozások mintegy felében nőtt a bevétel, a termelékenység, a dolgozók száma és a kivitel. Mindez ékes bizonyítéka lehet az üzleti tanácsadás pozitív hatásainak a szerbiai piacon is [13].

Krvokapić és Čudanov [7] 2015-ben 84 menedzser körében végzett felmérése alapján a tanácsadók szaktudásának megítélése pozitív, a megkérdezettek 70% szerint a tanácsadók rendelkeznek a szükséges

szaktudással. A tanácsadási díj megítélése azonban kérdéses, a megkérdezettek csaknem fele szerint a tanácsadás ára meghaladja az általa nyújtott haszon mértékét. A felmérésből az is kiderült, hogy a helyi tanácsadók hátrányban vannak a globális tanácsadó cégekkel szemben, annak ellenére, hogy a helyi tanácsadók valószínűleg jobban ismerik a helyi viszonyokat, személyre szólóbb tanácsot tudnának adni.

Jovin és munkatársai [4] 2015-ben a mezőgazdasági kis és közepes vállalkozások körében végeztek felmérést a tanácsadással kapcsolatban. Megállapítják, hogy az állami mezőgazdasági fejlesztési ügynökségek mellett a magán tanácsadók száma is növekszik. A magán tanácsadók pénzügyi marketing és üzleti tervvel kapcsolatos tanácsokat nyújtanak, míg az állami ügynökségek a mezőgazdasági termelés fejlesztésével kapcsolatos tanácsokat biztosítanak. A kapott adatok alapján megállapítható, hogy a mezőgazdasági kisvállalkozásoknak nincs akkora pénzügyi potenciálja, hogy magán tanácsadót alkalmazzanak. Ez inkább a mezőgazdasági közepes- és nagyvállalkozásokra jellemző.

Predić és munkatársai [19] ugyancsak kiemelik a kisvállalkozásoknak nyújtott tanácsadási szolgáltatások sajátosságait. Véleményük szerint a kisvállalkozásoknak nyújtott tanácsadás legfőbb hozadéka a vállalkozó menedzsment tudásának és kompetenciáinak a fejlesztése. A kisvállalkozások vezetői kellene, hogy a gazdasági élet motorjai legyenek, úgy, hogy hatékony és sikeres vállalkozásokat építenek fel, amelyek az egész gazdasági életet fellendítenék. Üzleti tanácsadásra tehát szükségük lenne, mégis ritkán vagy nem megfelelő módon élnek vele.

Az üzleti tanácsadás jelenlegi helyzete – két HR tanácsadással kapcsolatos empirikus kutatás alapján

Az üzleti tanácsadás jelenlegi helyzetéről Szerbiában nem rendelkezünk aktuális adatokkal. Ezért két 2015-ben végzett felmérés eredményeit mutatjuk be, feltételezve, hogy az eltelt idő alatt a szerbiai üzleti tanácsadási szektorban nem történtek radikális változások.

Ahogy azt Duma [3] is kiemelte tanácsadók alkalmazása leginkább a nagyvállalatokra és a multinacionális vállalatokra jellemző. Ezért először a multinacionális vállalatok szerbiai leányvállalatainak körében végzett CEEIRT felmérés idevágó eredményeit ismertetjük.

A nemzetközi CEEIRT kutatás a közép-európai menedzsment felsőoktatás képviselőit öleli fel, a kutatók a nemzetközi vállalatok (MNC) helyi HR tevékenységének alakulását vizsgálják a 2-3 évente lebonyolított kérdőíves felmérések által. A kutatási eredmények alapján jelentős különbségek lelhetők fel a közép-európai MNC leányvállalatok üzletmenetében és HR gyakorlatukban. Ezért fontos az ország-specifikus jellemzők megismerése [14].

A 2015-ben Szerbiában végzett CEEIRT felmérésben 31 MNC leányvállalt vett részt az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Kara Menedzsment Tanszékének szervezésében. Iparági megoszlásukat a következő ábra ismerteti.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

1. táblázat: A szerbiai CEEIRT kutatás résztvevőinek iparági megoszlása - 2015

A fő tevékenység iparága	Válaszadók	%-os megoszlás
Ipar	13	41,9
Kereskedelem	4	12,9
Pénzügyi szolgáltatások	9	29,0
Egyéb szolgáltatások	3	9,7
Összesen	31	100

Forrás: A szerzők kutatási eredményei

A kutatásban részt vett MNC leányvállalatok többsége az iparban vagy a pénzügyi szolgáltatások terén tevékenykedik.

A következő táblázat a megkérdezettek fő stratégiai irányultságát ismerteti.

2.táblázat: A szerbiai CEEIRT kutatás résztvevőinek stratégiai irányultsága - 2015

Fő stratégiai irányultság	Válaszadók	%-os megoszlás
Növekedés, terjeszkedés	20	64,5
Stabilitás, alkalmazkodás	11	34,5
Csökkentés, racionalizálás	0	0
Összesen	31	100

Forrás: A szerzők kutatási eredményei

A megkérdezett MNC leányvállalatok többsége a növekedésben, terjeszkedésben látja a jövője zálogát.

A versenyelőnyt biztosító különböző tényezők megítélését a 3. táblázat ismerteti.

3. táblázat: A fő versenytényezők fontossága a szerbiai CEEIRT kutatás résztvevőinek megítélése alapján – 2015

A fő versenytényezők	Válaszadók	%-os megoszlás
Menedzsment	27	87,1
Dolgozók	20	64,5
Termelési technológia	15	48,4
Optimális termelési/üzem méret	13	41,9
Védett, szabályozott piac	10	32,3
Pénzügyi eszközök	5	16,1

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A fő versenytényezők	Válaszadók	%-os megoszlás
Egyéb	3	9,7

Forrás: A szerzők kutatási eredményei

A nemzetközi cégek szerbiai leányvállalatainak megítélése alapján a legfontosabb versenytényezőt a menedzsment képezi. Ez is az üzleti kompetenciák fejlesztésének és az üzleti tanácsadás szerepének fontosságát bizonyítja.

A 4. táblázat azt ismerteti, hogy az MNC leányvállalatok milyen mértékben alkalmaztak külső tanácsadókat a különböző HR területeken, azaz, hogy a külső szolgáltatások használata nőtt, csökkent vagy változatlan maradt az előző évi gyakorlathoz viszonyítva.

4. táblázat: Külső tanácsadók alkalmazása a különböző HR területeken a szerbiai CEEIRT kutatás résztvevőinek megítélése alapján – 2015 (%)

HR területek	Növekedett	Csökkent	Változatlan maradt	Nem használnak külső szolgáltatót
HR tervezés	6,7	0	10,0	83,3
Toborzás	10,0	0	43,3	46,7
Kiválasztás	6,7	0	26,7	66,7
Teljesítmény-értékelés	3,3	0	6,7	90,0
Képzés és fejlesztés	29,0	13,3	13,3	43,3
Javadalmazás és juttatások	0	0	13,8	62,1
Munkaügyi kapcsolatok	3,2	0	10,3	86,2
Kommunikáció a dolgozókkal	6,9	0	10,3	82,8
HR inf. rendszerek	20,4	0	26,7	53,3
Munkaegészség és -biztonság	10,0	3,3	43,3	43,3

Forrás: A szerzők kutatási eredményei

A kapott adatok alapján megállapítható, hogy a multinacionális cégek szerbiai leányvállalatainak többsége nem használ külső szolgáltatót-tanácsadót. Az előző CEEIRT kutatási adatokkal összevetve megállapítható, hogy a szerbiai MNC leányvállalatok gyakorlata nem változott jelentős mértékben, nem nőtt az üzleti tanácsadók iránti igényük [15].

A HR tanácsadókra leginkább a képzés-fejlesztés, a munkabiztonság, az információs rendszerek és a toborzás területén van szükség. A stratégiai jelentőséggel bíró HR tervezés során azonban úgy tűnik, hogy egyelőre nincs igény a tanácsadók szolgáltatásaira.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Hasonló eredményeket mutatnak a nemzetközi Cranet kutatás szerbiai eredményei is. A nemzetközi HR kutatási hálózat központja Cranfieldben, Angliában található, a csaknem 50 tagország nem csak Európából, de minden kontinensről képviselteti magát. A kutatók 4-5 évente végeznek felmérést a tagországok vállalatainak HR gyakorlatáról egy standard kérdőív segítségével, ami a HR tevékenység minden területét felöleli.

A 2015-ös évben 158 szerbiai vállalat töltötte ki a Cranet kérdőívet az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdasági Kara Menedzsment Tanszékének szervezésében. Ezek közül 104 vállalat a magánszférát, míg 54 az állami-közsférát képviselte. A vállalatok 60%-a a KKV szektorból került ki, a 250 több alkalmazottal rendelkező nagyvállalatok a minta 40%-át képezték.

A kutatásban részt vett vállalatokban a munkaerőköltség átlagosan a működési költségek 34,68%-át tette ki. A magánszférában ez az arány 28,73%, míg a közsférában 46,15% volt. A megkérdezett szervezetek 72%-ában működött külön HR osztály.

A külső szolgáltatók és outsourcing alkalmazási gyakorlattal kapcsolatos 2015-ös szerbiai Cranet adatokat az 5. táblázat foglalja össze.

5. táblázat: Külső tanácsadók alkalmazása a különböző HR területeken a szerbiai Cranet kutatás résztvevőinek megítélése alapján – 2015 (%)

HR területek	0 nem végeznek outsourcingot	1	2	3	4 teljes mértékben outsourcing	Összesen (%)
Fizetés elszámolás	83	4	2	4	7	100
Nyugdíj elszámolás	85	3	2	3	6	99
Juttatás-elszámolás	84	4	5	3	4	99
Képzés és fejlesztés	42	8	27	16	7	100
Dolgozók kihelyezése, downsizing	83	6	5	1	4	99
HR inf. rendszerek	75	5	11	4	5	100
Toborzás	54	1 8	17	7	4	100
Kiválasztás	72	1 3	9	3	3	100
A menedzserektől/dolgozóktól kapott rutinfeladatok elvégzése	90	1	5	3	1	100

Forrás: [18]

A 2015-ös szerbiai Cranet adatok is arra mutatnak rá, hogy a szerbiai vállalatok ritkán alkalmaznak külső tanácsadót vagy szolgáltatót a HR feladatok elvégzésére.

A dolgozók képzése és fejlesztése képez csak kivételt, itt ugyanis a megkérdezett cégek több mint fele igénybe vesz külső szolgáltatást. A munkaerő biztosítási tevékenységek során is gyakran alkalmaznak külső szolgáltatót a megkérdezett cégek 28-36%-ában. A HR információs rendszer kiépítése is gyakran külső segítséggel történik (a vállalatok 25%-ában).

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A 2015-ös nemzetközi Cranet adatok elemzése azt mutatta, hogy Szerbiában az európai átlagnál sokkal kisebb a külső szolgáltatók alkalmazása a javadalmazási rendszer különböző területein [1]. A 200/10-es Cranet kutatási adatokkal való összevetés azt mutatja, hogy a külső szolgáltatók alkalmazásának terén nem történt jelentős változás a szerbiai vállalatok körében [15].

ÖSSZEGZÉS

A fejlett piacgazdaságokban az üzleti tanácsadás egy fontos szolgáltatási terület. A tanácsadók kompetenciája, professzionális szemlélete jelentősen megkönnyítheti az üzleti szereplők problémáinak és lehetőségeinek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és azok megvalósítását.

Szerbiában az üzleti tanácsadás fejlődése még kezdeti stádiumban van, szerepe jóval elmarad a fejlett piacgazdaságok tanácsadóihoz viszonyítva. Ennek oka a gazdasági helyzettel és az általános vezetési stílussal, a szervezeti és nemzeti kultúra elemeivel is magyarázható.

A 2000-es évek elején az üzleti tanácsadás leginkább a privatizáció lebonyolításához kötődött. Az utóbbi években Szerbiában is lassan előtérbe kerülnek az üzleti tanácsadás szakterületei is, a stratégiai tanácsadás, az operatív tanácsadás, a projekt menedzsment, a változás menedzsment és a HR tanácsadás.

A 2015-ben végzett szerbiai CEEIRT és Cranet kutatási eredmények arra mutatnak rá, hogy a multinacionális vállalatok leányvállalatai, de a hazai vállalatok többsége sem alkalmaz gyakran külső HR tanácsadót. A külső HR szolgáltatót alkalmazó vállalatok pedig leginkább a dolgozók képzése és fejlesztése, a munkaerő biztosítás és a munkabiztonság terén kéri ki a tanácsadók véleményét. A gazdasági fejlődés előrehaladtával várhatóan Szerbiában is nő majd az üzleti tanácsadókat alkalmazó vállalatok aránya, a tanácsadási területek között pedig a hosszú távú dimenziót magában foglaló stratégiai tanácsadás és változásmenedzsment szerepe.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BERBER, Nemanja, SLAVIĆ, Agneš. Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of Cranet Research. 2016. In *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 13., No. 3. pp. 207-225. ISSN 1785-8860
- [2] CVIJANOVIĆ, Drago, MIHAILOVIĆ, Branko, ČAVLIN, Miroslav, ČAVLIN, Gordana. Impact of Marketing Consulting on Performances of Agrarian Clusters in Serbia. 2015. In *Sustainability*. No. 7., pp. 1099-1115. ISSN 2071-1050
- [3] DUMA, László. *Üzleti tanácsadás – Bevezető*. 2011. [cit.2019.06.26.] interneten elérhető: <https://docplayer.hu/3951913-Uzleti-tanacsadas-bevezetes-dr-duma-laszlo-menedzsment-avagy-a-vilag-enyire-kerek-2011-02-18.html>
- [4] JOVIN, Slobodanka, EREMIĆ ĐOĐIĆ, Jelica, LABAN, Bogdan, MILIĆ, Dragana. Financial and Business Advisory Services for Small and Medium Enterprises and Entrepreneurs in Agrobusiness in Serbia. 2017. In *Industrija*. Vol. 45., No.4. pp. 93-112 ISSN 0350-0373
- [5] KAPLAN, Robert, S., NOLAN, Richard, NORTON, David, P. *The Creative Consulting Company*. 2018. Harvard Business School Working Paper 19-001, p. 27. [cit.2019.06.25] interneten elérhető: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3206642
- [6] *Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji*. 2010. Beograd: Udruženje poslovnih konsultanata. p.49. [cit.2019.06.27.] interneten elérhető: <http://upks.org.rs/wp-content/uploads/2019/06/pregled-poslovnog-konsaltinga-u-srbiji-izvestaj.pdf>

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [7] KRVOKAPIĆ, Jovan, ČUDANOV, Mladen. Analiza aktuelnih trendova i stavova o konsaltingu u organizacijama koje posluju u Srbiji. 2016. In *BizInfo Journal of Economics Management and Informatics*. Vol. 7., No.1., pp.13-34. ISSN 2217-2769
- [8] KUBR, Milan. *Management Consulting – A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office. 2002. p. 927. ISBN 92-2-109519-3
- [9] MIHAILOVIĆ, Branko, CVIJANOVIĆ, Drago, KUZMA, Boris. Management Consulting as a Factor in Transfer of Good Practices for Managerial Know-How. 2014. In *Review of International Comparative Management*. Vol. 15., No.3., pp. 334-342. ISSN 1582-3458
- [10] MIHAILOVIĆ, Branko, SIMUNOVIĆ, Zoran, CVIJANOVIĆ, Drago. Razvoj, uloga i ciljevi konsaltinga u procesu tranzicije u Srbiji. 2011. In *Tranzicija*. Vol. 13., No.27., pp. 33-42. ISSN 1512-5785
- [11] MIHAILOVIĆ, Branko, SIMUNOVIĆ, Zoran, SARIĆ, Radojica. Nature and characteristics of management consulting in Serbia. 2016. In *Ekonomika*. Vol. 62., No. 4., pp. 55-64. ISSN 0350-137x
- [12] MOGYORÓSI, Péter, BUCSAI, Kálmán, HORNYÁK, Zsuzsanna, TYETYÁK, Zsuzsanna. *Az üzleti tanácsadó ágazat jellemzőinek és innovációs modelljének felvázolása*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség. 2009. 50p. [cit.2019.06.25.] interneten elérhető: https://www.innovacio.hu/tanulmanyok/pdf/uzleti_tanacsadas_innovacios_modellje.pdf
- [13] OBRADOVIĆ, Miloš. *Saveti za mala preduzeća u Srbiji- uspešne priče*. 2016. Beograd: Business Info Group. p. 52. [cit.2019.06.28.] interneten elérhető: http://big.co.rs/upload/Edition/Download/2016-05/Saveti_za_mala_preduzeća_Uspesne_price.pdf
- [14] POÓR, József, SLAVIĆ, Agneš, BERBER, Nemanja. The challenges of HRM activities at MNC subsidiaries in CEE region - based on CEEIRT 2015/16 research. 2017. In *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*. Vol. 53., No. 38. pp. 109-120. ISSN 0350-2120
- [15] POÓR, József, SLAVIĆ, Agneš, BERBER, Nemanja. The Comparison of the Role of HRM Activities and the Trends of the Usage of HR Outsourcing in Hungary and Serbia Between 2008 and 2016. 2016. In *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*. Vol. 52., No. 36. pp. 109-119. ISSN 0350-2120
- [16] POÓR, József, FARKAS KURUCZ, Zsuzsanna. A tanácsadás folyamata. In *Közgazdász Fórum*. 2009, no.85., pp.5-22. ISSN 1582-1986.
- [17] POÓR, József. *Változásmenedzselés, menedzsment tanácsadás, üzleti oktatás profit és non-profit környezetben Farkas Ferenc professzor munkássága tükrében*. 2016. Budapest. [cit.2019.06.28.] interneten elérhető: https://mta.hu/data/dokumentumok/ix_osztaly/Eloadasok%20tara/Gazdalkodastud_Biz_2016_konferencia/5%20Poor%20Jozsef.pdf
- [18] Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji 2014/15 – Izveštaj Cranet istraživanja. 2015. Subotica: Ekonomski fakultet. p. 31. [cit.2019.06.25.] interneten elérhető: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet_2015_Srbija_izvestaj.pdf
- [19] PREDIĆ, Biljana, STEFANOVIĆ, Suzana, DUKIĆ, Dragan. Uloga menadžment konsaltinga u razvoju malog biznisa. 2011. In *Ekonomske teme*. Vol. 49., No.2., pp. 219-233. ISSN 0353-8648
- [20] RATKOVIĆ NJEGOVAN, Biljana, STAMENKOVIĆ, Srećko. Business and Corporate Elites in Serbia. 2016. In *Megatrend Revija – Megatrend Review*. Vol. 13., No.3. pp. 227-242. ISSN 1820-4570
- [21] Survey on the European Management Consultancy 2017-2018. FEACO. p.52 [cit.2019.06.25.] interneten elérhető: http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco_Survey%202017-2018.pdf
- [22] TOKÁR-SZADAI, Ágnes (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. In *Vezetéstudomány*. 2012. 43. (1 ksz.), pp.66-73. ISSN 0133-0179
- [23] VUKOTIĆ, Svetlana, ANIČIĆ, Jugoslav, VUKOTIĆ, Radovan. The importance of consulting in contemporary business management. 2017. In *Journal of Process Management – New Technologies, International*. Vol. 5., No. 3., pp. 69-78. ISSN 2334-735x

- [24] VUKOTIĆ, Svetlana, MILIVOJEVIĆ, Tatjana, ZAKIĆ, Nebojša. Theory, Practice and Characteristics of Management in Serbia. 2013. In *International Journal of Advances in Management and Economics*. Vol. 2., No. 2., pp. 63-75. ISSN 2278-3364

REJTETT FOGLALKOZTATÁS AZ EGYETEMI HALLGATÓK KÖRÉBEN

SOMOGYI Csaba²², FENYVESI Éva²³

ABSTRACT

Nowadays, a large number of full-time students are working besides learning, because they need more money to cover their various expenses (livelihood, learning, entertainment, etc.).

The aim of our research is to study the characteristics of full-time student's working in higher education – primarily the Budapest Business School, Faculty of Commerce, Hospitality and Tourism – with special regard to the fact that they work "grey", "black" or "clean" during their employment.

The result of our research is that there is a high level of participation in the hidden economy among the interviewed students, the primary reason being the possibility of earning extra income. Students have identified the main causes of hidden employment in high tax burdens and low incomes. They also expressed their dissatisfaction with the lack of transparency in the use of taxes paid.

KEYWORDS:

Hidden employment, Undeclared work, Full-time student's working, Taxation, Hospitality, Tourism

BEVEZETŐ

A felsőoktatásban tanuló nappalis hallgatók egyre nagyobb arányban vállalnak munkát életkörülményeik javítása érdekében. Emellett a vállalkozások is szívesen alkalmazzák a diákokat, hiszen jóval olcsóbb és rugalmasabb munkavállalók, mint tanulmányaikat befejezett társaik. [1]

Gáti és Róbert szerint azonban nem ez az egyetlen lehetséges motiváció a munkavállalásra. A hallgatók tudják, hogy a munkáltatók egyre fokozódóbb mértékben várják el a munkapiaci tapasztalatot a pályakezdő frissdiplomásoktól. Ilyen tapasztalat szerzésének egyik módja, ha valaki már a tanulás mellett dolgozik. Ez a hallgató számára olyan befektetés, amelynek során növeli saját emberi tőkéjét, hogy ennek révén könnyebben juthasson majd álláshoz, illetve jobb munkát kapjon a diploma megszerzése után. [2]

A hallgatók tanulmányaik mellett történő munkavállalásának törvényileg sincs akadálya, mivel a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény nem tartalmaz olyan szabályt, amely kizárná a munkaviszony létesítését a hallgatói jogviszony tartama alatt, ezért akár teljes munkaidőben is foglalkoztathatók. Így azokra a hallgatókra, akik a felsőoktatási intézményekben folytatott tanulmányaik mellett vállalnak munkát, az általános munkajogi szabályok vonatkoznak, és miután a 18. életévüket betöltötték, a fiatal munkavállalókra vonatkozó speciális szabályok, kedvezmények nem alkalmazhatók rájuk. [3]

Az általunk vizsgált kérdés az, hogy a hallgatók elsősorban milyen területeken vállalnak munkát, és a munkáltatók mennyire tartják be a foglalkoztatásukkal összefüggő aktuális jogszabályi előírásokat. Gyakrabban szegik-e meg ezeket a hallgatók alkalmazása során, mint a többi munkavállaló esetén, illetve hogyan viszonyulnak ezekhez a kérdésekhez a tanulók.

²² Somogyi Csaba: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Kar, egyetemi hallgató
somogyi.csaba96@gmail.com,

²³ Dr. Fenyvesi Éva, PhD: Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Kar, főiskolai tanár.
fenyvesi.eva@uni-bge.hu

A TÉMA KIFEJTÉSE

Elméleti áttekintés: a rejtett munka meghatározása

„A rejtett munka azokat a pénzért végzett termelési folyamatokat és szolgáltatásokat foglalja magában, amelyeket az állam nem regisztrál, amelyek rejtettek az állam elől adózási, vagy segélyhez jutási célból, és amelyek minden más tekintetben legálisak.” [4] Azaz a be nem jelentett foglalkoztatás elsősorban az adófizetési kötelezettségek (jövedelemadók, járulékok) alól való kibúvást célozza meg.

Magyarországon, – mint a világ legtöbb országában – jelen van a rejtett foglalkoztatás, melynek mérése rendkívül nehéz feladat, hiszen a legtöbb esetben sem a munkáltatónak, sem pedig a munkavállalónak nem áll érdekében, hogy felfedje azt.

A rejtett foglalkoztatás létezéséhez legalább két tényező kell. Az egyik a regisztrálatlan pénzek előteremtése, a másik pedig a munkavállaló és munkáltató közötti bizalmi viszony. A regisztrálatlan pénzek előteremtésének ágazatonként más-más módja van. Például a vendéglátóiparban a láthatatlan jövedelmek elsősorban a borra- és alkohollal, valamint a számla nélküli értékesítésből származnak. Az építőiparban a számla nélküli végzett munkából, a nyereség meghatározott részének illegális kifizetésekre fordításából, valamint a vásárláskor kapott kedvezményekkel való trükközésekből erednek. A mezőgazdaságban a számla nélküli értékesítés a meghatározó. [5]

Elek Péter és szerzőtársai megkülönböztetik egymástól a fekete- és a szürkefoglalkoztatást. Szerintük, akkor beszélhetünk fekete-foglalkoztatásról, „amikor a dolgozó nincs bejelentve a hatóságokhoz, és semmilyen bérhez kapcsolódó adót és járulékot nem fizet sem ő, sem munkáltatója.” Szürkefoglalkoztatás alatt pedig azt értik, amikor a bejelentett dolgozó a bére egy részét legálisan kapja – ezután fizetik az adót és a járulékokat – , másik részét pedig zsebbe fizetik, ami után azonban nem teljesítik az adó és járulék fizetési kötelezettségeiket. [6]

Tóth és Fazekas ezzel szemben a „be nem jelentett foglalkoztatás” három esetét különbözteti meg. (1) Az egyik, amikor a munkavállaló be nem jelentett vállalkozásnál dolgozik. (2) A második esetben a munkavállaló úgy dolgozik egy bejelentett cégnél, hogy nincs bejelentve a munkaviszonya. Ez kétféle módon történhet. A munkáltató úgy állapodik meg a munkavállalóval, hogy csak abban az esetben dolgozhat nála, ha vállalja, hogy nincs bejelentve. Annak ellenére nem kap azonban magasabb jövedelmet, hogy nem fizetnek utána adót. A másik esetben, a munkáltató úgy állapodik meg a munkavállalóval, hogy a be nem fizetett adóból származó „nyereség” egy részét megkapja a dolgozó. (3) A harmadik helyzetben a cég és a munkavállaló is be lett jelentve, de nem a ténylegesen elvégzett óraszám után, hanem annál kevesebbre. [7]

A rejtett foglalkoztatás esete létrejöhet az úgynevezett színlelt szerződéskor is. Az így keletkezett jogviszony a munkáltató és munkavállaló között nem munkaügyi eredetű, hanem a polgári jogviszony körébe tartozik.

[8] A színlelt szerződéseknél mind a két fél tudatosan valódi szándékától eltérő nyilatkozatot tesz. [9]

A rejtett gazdaság és azon belül a rejtett munka nagysága időről-időre változik. Ennek mértékét a nemzetgazdaságokban előforduló konjunktúra ingadozások jelentősen befolyásolják. Abban az esetben, amikor a gazdaság éppen a fellendülés időszakában van, a rejtett munka valamilyen mértékben magától zsugorodásnak indul, mivel ilyenkor az emberek magasabb jövedelemre tehetnek szert. A gazdasági recesszió azonban a pénz elértéktelenedésével jár, amelynek egyik következménye, hogy az így kieső reáljövedelmet az emberek egy része pótolni kívánja. Ez gyakran vezet fekete-, vagy szürkemunka vállalásához. Mindemellett „alighanem egyetérthetünk abban, hogy ma Magyarországon az adók és járulékok kijátszására való törekvés korántsem csak a munkaerőpiac periferiáján lévőkre jellemző: egy széles körű, kiterjedt, már-már össznépi „játékról” van szó.” [10]

Az adómorál más szerzők szerint is a rejtett gazdaság kialakulásának egyik alapvető tényezője. [11] [12]

A kutatás módszertana

A kutatásunk célja a felsőoktatásban – elsősorban a Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Karán – tanuló nappalis hallgatók munkavállalással kapcsolatos jellemzőinek vizsgálata, kiemelt tekintettel arra, hogy a munkavállalásuk során „szürkén”, „feketén”, vagy „tisztán” dolgoznak.

E célkitűzést a következő kutatási kérdésekkel közelítettük meg:

- A gazdasági képzéseken tanuló nappalis hallgatók milyen területeken és milyen jellegű munkát vállalnak?
- Teljes, vagy részmunkaidőben dolgoznak, esetleg alkalmi munkát végeznek?
- A munkáltató milyen szerződést köt a hallgatókkal? Azaz a munkavégzésnek megfelelő-e a szerződés (tisztafoglalkoztatás), kevesebb munkaidőre és/vagy bérre történik a szerződés, mint a valós foglalkoztatási idő és bérezés (szürkefoglalkoztatás), vagy egyáltalán nem kötöttek velük szerződést (feketemunka).
- Mely ágazatokban jellemzőbbek a szabálytalanságok a vizsgált sokaság alapján?
- Hogyan viszonyulnak a hallgatók a rejtett gazdasághoz és foglalkoztatáshoz, valamint az adózáshoz?

A kutatási kérdésekre vonatkozó feltételezéseink:

- Egyetemünkön tanuló nappalis hallgatók többsége a vendéglátás és idegenforgalom területén vállal munkát.
- Egyetemünkön tanuló nappalis hallgatók elsősorban alkalmi munkákat vállalnak, másodsorban pedig részmunkaidőben dolgoznak.
- A munkáltatók a hallgatókkal leggyakrabban olyan szerződéseket kötnek, melyek kevesebb munkaidőre és bérezésre vonatkoznak, mint a valós foglalkoztatási idő, vagy a valójában kifizetett jövedelem.
- Egyetemünkön tanuló nappalis hallgatókat elsősorban a vendéglátás, idegenforgalom ágazatban foglalkoztatják szabálytalanul.
- Az alkalmi munkát vállaló hallgatók gyakrabban kapnak pénzt zsebbe, mint azok a társaik, akik részmunkaidőben, vagy teljes munkaidőben dolgoznak.
- A hallgatók többsége elítéli az etikátlan magatartást a rejtett gazdasággal, foglalkoztatással, illetve az adózással kapcsolatosan.

Feltételezéseink bizonyítására kérdőíves felmérést végeztünk az Egyetem hallgatóinak körében. A kérdőív anonim, online kitölthető volt. A kérdések összeállítása előtt fókuszcsoporthoz beszélgetéseket folytattunk. A kérdőív 13 zártkérdést, 4 nyitott kérdést tartalmazott, valamint 3 darab feleletválasztós rácsban kellett megjelölnie a hallgatóknak, a véleményükhöz legközelebb álló megoldást egy 5-ös Likert skálán.

A kérdőíves felmérés elemzésére az Excel táblázatkezelő szoftvert használtuk. Néhány esetben az adatok közötti összefüggést χ^2 próbás függetlenségi vizsgálattal elemeztük.

A kérdőív kitöltése meglepően alacsony számosságú (134 fő) volt, miközben körülbelül 4000 fő potenciális válaszadóhoz juttattuk el azt. Ennek oka valószínűleg a téma kényes volta. Így a minta bár nem reprezentatív, de alkalmas lehet arra, hogy a megalapozzák a témában való további felmérések elvégzésének jogosságát.

Kutatásunkban a rejtett foglalkoztatást és a feketemunkát szinonimaként kezeltük, mivel a hétköznapi szóhasználatban ritkán különböztetik meg a fekete- és a szürkemunkát.

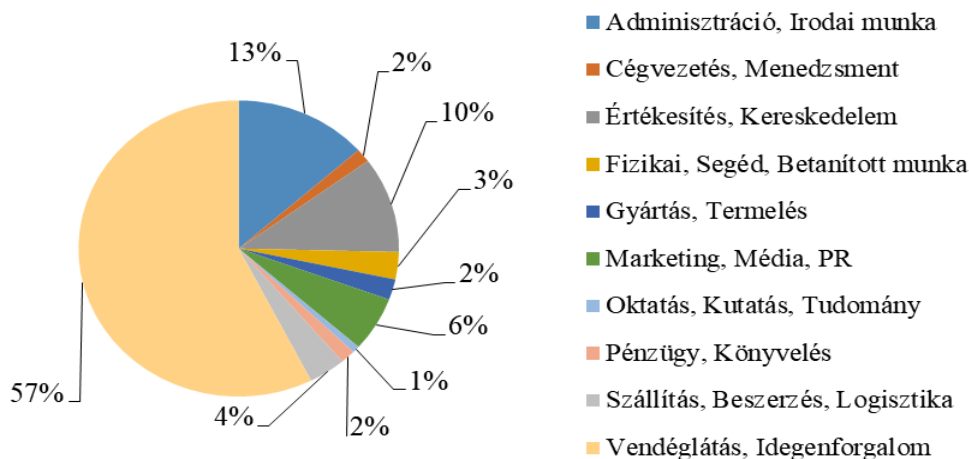
Az empirikus kutatás eredményei

Az Egyetemünkön tanuló nappalis hallgatók többsége a vendéglátás, idegenforgalom területeken vállal munkát feltevésünk igazolást nyert.

A megkérdezett hallgatók a kérdőívben megjelölt 22 kategóriából 10-et jelöltek meg, mint a munkavállalásuk területét, melynek megoszlása az *1. ábrán* látható. A válaszadók 57%-a vendéglátás, idegenforgalom területen dolgozik, 13%-a adminisztrációs, vagy irodai, 10%-a értékesítés és kereskedelem,

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

6%-a pedig a marketing, média és PR területeken végez munkát. A többi megjelölt kategória nem érte el az 5%-ot.



1. ábra: A hallgatók munkavállalásának területei.
Forrás: Saját szerkesztés

Tovább elemezve az adatokat azt az eredményt kaptuk, hogy a turizmus-vendéglátás szakon tanuló hallgatók 69%-a, míg a kereskedelem és marketing szakon tanulók 58%-a tanulmányainak megfelelő munkát végez.

Ez összhangban van egy korábbi kutatás eredményével, mely szerint a gazdaságtudományi területeken tanuló hallgatókra jellemző, hogy már tanulmányaik mellett folytatnak valamilyen a későbbi képesítésükkel összefüggő munkát. Gáti és Róbert egy 2011-es tanulmányában 10.755 fő megkérdezésével azt az eredményt kapta, hogy a megkérdezett hallgatók 55%-a szerzett a tanulmányaihoz kapcsolódó munkatapasztalatot. [13]

Egy 2016-os, főként gazdasági informatikus, pénzügy és számvitel, valamint gazdálkodás és menedzsment területeken tanuló elsőéves hallgatók körében kitöltött felmérés ezt azonban nem támasztja alá. A kutatás szerint a megkérdezett hallgatók 73,8%-a vállalt már munkát. Ebben a kutatásban a hallgatói munkavállalási területeket a sokszínűség jellemezte. Ugyanis a megkérdezett hallgatók között bár nem volt turizmus-vendéglátás szakon tanuló hallgató, a legtöbben (18%) mégis a vendéglátás és idegenforgalom, valamint a hosztesz munkát jelölték meg munkavégzésük területéként. [14]

Ennek valószínűleg az az oka, hogy a turizmus-vendéglátás területén számos hallgatónak van lehetősége elhelyezkedni, elsősorban az ágazatban tapasztalható jelentős munkaerőhiány miatt, illetve itt az idényjelleg következtében fellépő munkaerő-szükséglet ingadozását is könnyebb kielégíteni olyan személyekkel, akik csak alkalmi munkát akarnak vállalni. Ők többségükben a diákok.

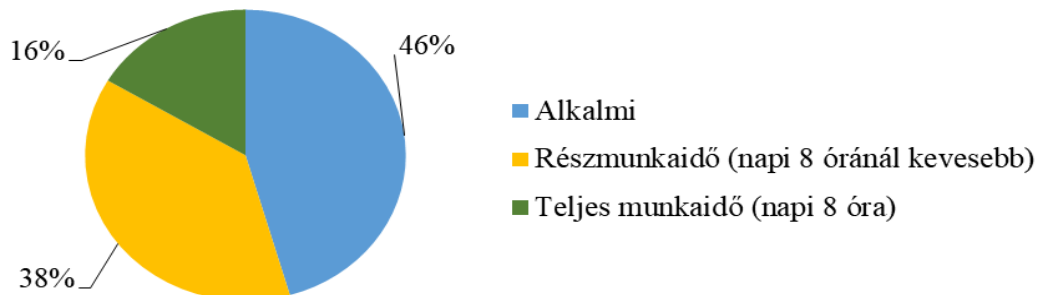
Egyetemünkön tanuló nappalis hallgatók elsősorban alkalmi munkákat vállalnak, másodsorban pedig részmunkaidőben dolgoznak.

A nappalis hallgatók munkavállalási hajlandóságát (vagy éppen kényszerűségét), a jövedelmi helyzetén kívül meghatározza az is, hogy mennyi „szabad” idővel rendelkeznek a tanulmányaik mellett.

A megkérdezett hallgatók legnagyobb része alkalmi munkákat vállal, majd a sorban egymást követi a részmunkaidő és a teljes munkaidő (2. ábra). Az alkalmi munkát végző hallgatók aránya 46%, a részmunkaidőben dolgozóké 38%, míg a teljes munkaidőben dolgozók aránya 16%. Ez utóbbi igen magas

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

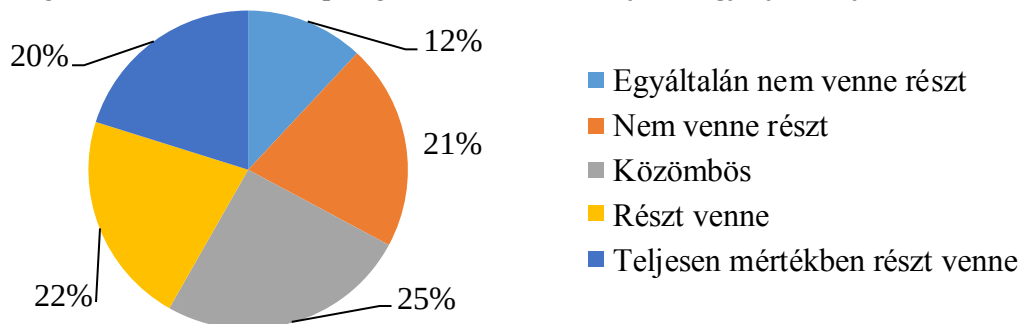
arány, hiszen a teljes foglalkoztatásban töltött munkaidő már jelentős hatással lehet a hallgatók tanulmányi eredményére.



2. ábra: A hallgatók foglalkoztatásának formái
Forrás: Saját szerkesztés

A munkáltatók a hallgatókkal leggyakrabban olyan szerződéseket kötnek, melyek kevesebb munkaidőre és bérezésre vonatkoznak, mint a valós foglalkoztatási idő, vagy a valójában kifizetett jövedelem.

Feltevésünket arra alapoztuk, hogy a hallgatók jobban ki vannak szolgáltatva a munkáltatóknak, mint tanulmányikat befejezett társaik, mert az egyetem melletti munkavégzés számos kompromisszummal jár mind a két fél részéről. Felmérésünkéből kiderült, hogy a hallgatók jelentős része hajlandó lenne részt venni feketefoglalkoztatásban, vagy esetleg szürkén dolgozni, annak érdekében, hogy számottevően nőhessen a fizetése. Ahogy a 3. ábrán látható, a hallgatók 42%-a részt venne, 33%-a nem venne részt a fekete-, illetve szürkefoglalkoztatásban, 25%-a pedig közömbösen viszonyulna egy ilyen helyzethez.



3. ábra: A hallgatók fekete-, illetve szürkefoglalkoztatásban való részvételi hajlandósága plusz jövedelemért.
Forrás: Saját szerkesztés.

Benke és Karcagi-Kováts egy 2017-es tanulmánya szerint a válaszadók 15,6%-a teljes mértékben elítéli, és nem venne részt a rejtett gazdaságban, ami igen közel áll az általunk kapott 12%-os értékhez. A kutatásukban azonban a megkérdezettek csak 23,9%-a gondolja úgy, hogy részt venne benne, ha pénzt nyerne vele, ellentétben a mi 42%-os értékünkkel. [15]

Ezek az eredmények szoros összefüggést mutatnak azzal, hogy a kérdőívet kitöltő hallgatók 22%-ának a szerződése kevesebb munkaidőre vonatkozik, mint a valós foglalkoztatási idő, míg 20%-uk egyáltalán nem rendelkezik szerződéssel. A válaszadók 58%-a jelölte meg azt az opciót, hogy a munkavégzésnek megfelelő a szerződésük.

Az előző eredményből úgy tűnik, hogy a válaszadók több mint felét törvényi előírások szerint foglalkoztatják. A valóság azonban ennél árnyaltabb, hiszen ha egy adott munkahelyen rendben vannak a szerződések, az nem jelenti azt, hogy nem fordulhatnak elő szabálytalanságok. Azoknak, akiknek rendben

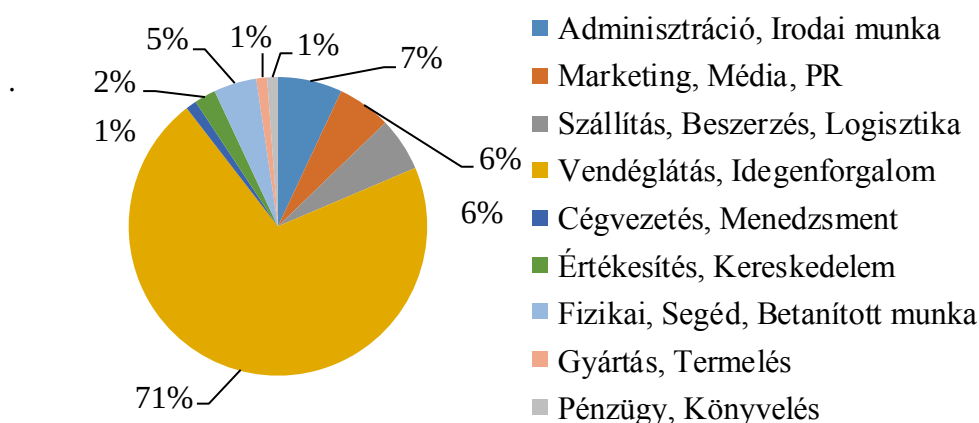
Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

van a szerződése, 38%-a kap valamilyen plusz összeget zsebbe, mint adó- és járulékmentes jövedelem. Ha őket is hozzávesszük a szabálytalanul foglalkoztatottakhoz, akkor az azt jelenti, hogy a megkérdezett hallgatók 64%-a vesz részt valamilyen szinten a rejtett gazdaságban.

Ennek alapján a harmadik feltevésünk részben igazolódott be, miszerint a munkáltatók a hallgatókkal leggyakrabban olyan szerződéseket kötnek, melyek kevesebb munkaidőre vonatkoznak, mint a valós foglalkoztatási idő.

Az Egyetemünkön tanuló nappalis hallgatókat elsősorban a vendéglátás, idegenforgalom ágazatban foglalkoztatják szabálytalanul

A kérdőívet kitöltők a számukra felajánlott huszonkettő kategóriából tízet bejelöltek meg munkavállalásuk területeként. Ezen területek közül egyedül véleményük szerint csak az oktatás, kutatás, tudomány területén nem lehet szabálytalanságra következtetni.



4. ábra: Szabálytalanságok megoszlása a hallgatók munkavállalási területei között
Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőívet kitöltők szerint a kilenc „fertőzött” területen belül a legtöbb szabálytalanság a vendéglátás és idegenforgalom területén valósul meg (71%), amely alátámasztja feltételezésünket (4. ábra). Bár a minta nem reprezentatív elgondolkodtató ez az eredmény, mivel azt sejteti, hogy a hallgatókkal szemben elkövetett szabálytalanságok mértéke magasabb, mint ezen a területen dolgozó összes alkalmazott tekintetében. A különböző országos statisztikák alapján ugyanis a vendéglátás dobogós helyen szerepel az építőipar és a mezőgazdaság után a foglalkoztatási szabálytalanságok miatt. A Pénzügyminisztérium Foglalkoztatás-felügyeleti Főosztálya általi 2018-as akcióellenőrzés során kapott eredmény szerint a vendéglátás területén dolgozóknak a 31,25%-a dolgozik feketén. [16] A mi kutatásunk eredménye szerint a hallgatók körében ez az arány több mint a duplája (71%).

Az alkalmi munkát vállaló hallgatók gyakrabban kapnak pénzt zsebbe, mint azok a társaik, akik részmunkaidőben, vagy teljes munkaidőben dolgoznak feltevésünk beigazolódott.

A zsebbe fizetés igen elterjedt azon munkáltatók között, akik szeretnének valamilyen pénzt „megtakarítani”, hogy előnyre tegyenek szert a versenytársaikkal szemben.

A megkérdezett hallgatók 52%-a kap valamilyen formában zsebbe béren kívüli juttatást. Ezen belül az alkalmi munkát vállaló hallgatók 64%-a, a teljes munkaidőben foglalkoztatottak 59%-a, míg a részmunkaidőben dolgozóknak 39%-a kap zsebbe is fizetést.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Átlagosan ez az összeg havonta 27.587 Ft-ot jelent hallgatónként, bár a konkrét értékeknek a szóródása igen magas.

Azzal kapcsolatban, hogy van-e összefüggés a zsebbe fizetés, valamint a foglalkoztatási forma között χ^2 próbás függetlenségi vizsgálatot végeztünk. A két változó között azonban gyenge, sztochasztikus kapcsolat mutatkozott, azaz csupán kis mértékben vannak egymásra hatással.

A hallgatók többsége elítéli az etikátlan magatartást a rejtett gazdasággal, foglalkoztatással, illetve az adózással kapcsolatban.

A hallgatók véleménye a rejtett gazdaságról.

2. táblázat: A hallgatók rejtett gazdasághoz való viszonyulása.

Állítások	1	2	3	4	5
	%				
Magyarországon nagyon magas a rejtett gazdaságban résztvevők aránya.	1,5	6,1	27,3	36,4	30,3
A rejtett gazdaságban való részvétel az élet velejárója.	3,0	27,3	29,5	30,3	11,4
Az állam mindent megtesz annak érdekében, hogy ne legyen rejtett gazdaság.	20,5	30,3	28,0	16,7	6,1
A rejtett gazdaság segítségével csökkenteni lehet a jövedelmek közötti különbségeket.	6,8	19,7	37,1	28,8	9,1
A rejtett gazdaság rossz dolog, amelyben nem lenne szabad részt venni.	7,6	30,3	37,1	17,4	9,1
A rejtett gazdaságból származó jövedelmek segítenek az átlagemberek megélhetésében.	2,3	9,1	17,4	43,2	29,5
A rejtett gazdaság a túl magas adók és túlzott adminisztrációs szabályozás miatt jön létre.	1,5	9,1	18,9	33,3	38,6
Rejtett gazdaság csak azokban az országokban van, ahol nem elég fejlett a gazdaság és ebből kifolyólag túl alacsonyak a munkabérek.	10,6	22,7	25,0	28,8	14,4

Forrás: saját szerkesztés

Annak érdekében, hogy a hallgatók egyformán értelmezzék a különböző állításokat, megadtuk a rejtett gazdaság általunk használt munkadefinícióját, valamint kiemeltük, hogy az illegális gazdaság tevékenysége nem része a rejtett gazdaságnak. A rejtett gazdaság alatt tehát a következőket értjük: az informális, a törvényesség határát súroló, az azt átlépő cselekmények, a bejegyzett vállalkozások tevékenységének szabályozatlan elemei, és az adóelkerülési céllal folytatott nyereségvágyból vagy kényszerűségből be nem jelentett tevékenységek. [17] A rejtett gazdaságra vonatkozó válaszokat a 1. táblázatban foglaltuk össze. Az állításokkal kapcsolatos véleményüket a kitöltők „az egyáltalán nem” = 1 és a „teljes mértékben egyetértek” = 5 Likert skálán adhatták meg.

A 1. táblázat alapján elmondható, hogy a hallgatók 66,7%-a szerint Magyarországon nagyon magas a rejtett gazdaságban résztvevők aránya, és 41,7% tartja úgy, hogy a rejtett gazdaság az élet velejárója. A megkérdezettek 37,9%-a gondolja, hogy a rejtett gazdaság rossz dolog és nem lenne szabad részt venni benne. Pontosan ugyanennyien vélekednek úgy róla, hogy a segítségével csökkenteni lehet a jövedelmek közötti különbségeket. A hallgatók igen nagy százaléka (72,7%) szerint a rejtett gazdaságból származó jövedelmek segítenek az átlagemberek megélhetésében.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A hallgatók több mint 50%-ának az az álláspontja, hogy az állam nem tesz meg mindent a rejtett gazdaság megszüntetése érdekében. Több mint kétharmaduk (71,9%) a rejtett gazdaság okának a túl magas adókat és a túlzott adminisztrációs szabályozást tartja.

Azzal az állítással kapcsolatban, hogy a rejtett gazdaság csak azokban az országokban van, ahol nem elég fejlett a gazdaság és ebből kifolyólag túl alacsonyok a munkabérek, igen eltérőek az eredmények. A válaszadók egyharmada nem, vagy egyáltalán nem értett egyet az állítással, míg a 43,2%-uk elfogadta az állítást.

A hallgatók véleménye az adókról és azok mértékéről

A hallgatók és a munkáltatók jelentős része azért vesz részt a rejtett gazdaságban, hogy adófizetési kötelezettségeiket csökkentsék, ezáltal magasabb profitot és jövedelmet realizáljanak.

A válaszadók 73,2%-a nem elégedet az ország adórendszerével. A hallgatók 53%-a úgy hiszi a befizetett adójáról, hogy ő jobban fel tudná használni azt, mint az állam. Ez azt az állítást támasztja alá, hogy a hallgatóknak csak a 8,9%-a gondolja úgy, hogy a befizetett adója meg fog térülni valamilyen formában (például jobb lesz az egészségügy, oktatás, stb.), és a válaszadók közül 10,4% meg van róla győződve, hogy semmit nem kap a befizetett adójáért cserébe. Ugyanakkor a hallgatóknak 23,8%-a gondolja úgy, hogy erre megoldást jelentene az, ha növelnék az adók mértékét, mert akkor javulnának az állam által nyújtott szolgáltatások, például a Kormányhivatal, Kormányablak, egészségügy, rendőrség szolgáltatásai.

3. táblázat: A hallgatók véleménye az adókról

<i>Állítások</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	<i>%</i>				
<i>Ha magasabb lenne a munkabérem, akkor szívesebben adóznék.</i>	14,2	17,2	19,4	24,6	24,6
<i>Szerintem az adók mértéke nagyon magas.</i>	1,5	5,2	9,7	27,6	56,0
<i>Ha magasabb lenne az adó, akkor az állam által nyújtott szolgáltatások is magasabb színvonalúak lennének (pl: Kormányhivatal, egészségügy, rendőrség).</i>	24,6	23,1	28,4	13,4	10,4
<i>Ha tudnám, hogy pontosan mire költi az állam az adóm, akkor szívesebben adóznék.</i>	6,0	17,9	22,4	26,9	26,9
<i>Az adóelkerülés elítélendő.</i>	3,0	20,9	29,9	25,4	20,9
<i>Szerintem a befizetett adómért semmit nem kapok.</i>	10,4	20,9	30,6	23,9	14,2
<i>Az adózással megfosztanak valamitől, ami engem illetne.</i>	11,2	25,4	28,4	22,4	12,7
<i>Én jobban fel tudnám használni azt az összeget, amit adóként befizetek.</i>	3,7	14,2	29,1	24,6	28,4
<i>Az adózásommal hozzájárulok a gazdaság fejlődéséhez és ahhoz, hogy az országban javuljanak az életkörülmények.</i>	5,2	23,9	32,8	25,4	12,7
<i>A piacokon áruló árusok nem fizetnek adót. (Hétköznapi értelemben vett piacok, pl: zöldség-gyümölcs piac, stb...)</i>	15,7	20,1	34,3	23,9	6,0
<i>Elégedett vagyok az ország adórendszerével.</i>	38,1	35,1	20,1	6,0	0,7
<i>Szívesen adózok, hiszen tudom, hogy megtérül a „befektetésem” (jobb egészségügy, jobb oktatás stb..)</i>	37,3	27,6	26,1	5,2	3,7

Forrás: Saját szerkesztés

A hallgatók valamivel több mint egyharmada szerint az adózással megfosztják valamitől, ami őt illeti meg.

A megkérdezettek kevesebb mint fele (46,3%) gondolja úgy, hogy az adóelkerülés elítélendő, és 38,1%-uk szerint az adózásával hozzájárul a gazdaság fejlődéséhez és ahhoz, hogy az országban javuljanak az életkörülmények. Ha átláthatóbb lenne a befizetett adók felhasználása, a válaszadóknak az 53,8%-a szívesebben adózna, valamint a hallgatók közel felében (49,2%) megvan a hajlandóság a nagyobb mértékű adózásra, ha a bére magasabb lenne (2. táblázat).

A hallgatók véleménye a rejtett foglalkoztatásról

4. táblázat: A hallgatók véleménye a rejtett munkáról

Állítások	1	2	3	4	5
	%				
<i>A munkahelyemen magas a munkaerőhiány.</i>	13,4	18,7	23,9	30,6	13,4
<i>A feketefoglalkoztatás a magas adóterhek miatt létezik.</i>	2,2	7,5	23,1	39,6	27,6
<i>Ha magasabbak lennének a jövedelmek, akkor a feketefoglalkoztatás alacsonyabb lenne.</i>	6,7	11,9	23,9	37,3	20,1
<i>Szívesen dolgozok feketén (pl. nem vagyok bejelentve), vagy szürkén (pl. kevesebb munkaidőre vagyok bejelentve, mint amennyit valójában dolgozok), ha ezzel számottevően nőhet a munkabérem.</i>	11,9	20,9	25,4	21,6	20,1
<i>Csak abban az esetben dolgoznék feketén, ha nem lenne semmilyen más lehetőségem.</i>	11,2	22,4	26,9	26,1	13,4
<i>A fekete-, vagy szürkefoglalkoztatás minden munkáltatónál jelen van valamilyen formában.</i>	10,4	17,2	29,9	27,6	14,9
<i>A feketefoglalkoztatás elsősorban azokat az embereket érinti, akiknek veszélyben van a megélhetése</i>	14,9	23,1	23,9	30,6	7,5
<i>Azért veszek részt a feketefoglalkoztatásban, mert nagyban megkönnyíti az adminisztrációs feladatokat.</i>	43,3	30,6	14,2	11,2	0,7
<i>A feketefoglalkoztatás veszélyes, mert magasak a büntetések</i>	2,2	15,7	32,1	32,8	17,2
<i>A fekete- és szürkefoglalkoztatás az élet velejárója.</i>	8,2	20,1	38,1	25,4	8,2

Forrás: saját szerkesztés

Megkérdeztük a hallgatókat, hogy mondják el véleményüket a rejtett foglalkoztatásról, annak alapján, hogy egy 5-ös Likert skálán értékelik a 3. táblázatban megfogalmazott 10 állítást.

A megkérdezettek 67,2%-ának az az álláspontja, hogy a feketefoglalkoztatás a magas adóterhek miatt létezik. Ugyanakkor ezzel összefüggésbe hozható az, hogy a válaszadók 64,9%-a arra a megállapításra jutott, hogyha magasabbak lennének a jövedelmek, akkor a feketefoglalkoztatásban való részvételi hajlandóság is csökkenne.

Az, hogy a hallgatók egy számukra megfelelő béremelés után már nem kívánnak feketén dolgozni, azonban nem jelenti azt, hogy a munkáltatónak ez ne állna továbbra is érdekében. Például a minimálbér megnövekedett összege csak részben kedvez a dolgozóknak, mivel ha ezzel együtt nem történik olyan mértékű adócsökkentés, amely kompenzálná a cégeket az adók, a járulékok befizetése terén, akkor a munkáltatónak továbbra is érdeke lesz a rejtett foglalkoztatás.

Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy a rejtett munka létezésének nemcsak anyagi okai vannak, hanem egyéb problémák is felbukkanhatnak. Ilyenek például a munkavállalással kapcsolatosan felmerülő, kötelező adminisztrációs feladatok. A kérdőívet kitöltők, azonban ezt nem igazán érezték a feketefoglalkoztatást

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

előidéző tényezőnek, ugyanis a hallgatóknak csak a 11,9%-a ítélte úgy, hogy a szabálytalan foglalkoztatás oka a túlzott adminisztráció.

A kérdőív adataiból arra is választ kaptunk, hogy a hallgatók (ha rajtuk múlik), mikor hajlandóak rejtetten dolgozni. A válaszadók 39,5%-a csak akkor dolgozna feketén, ha nem lenne semmilyen más lehetősége, míg ezzel párhuzamosan a válaszadók 41,7%-a szívesen dolgozna rejtetten, ha abban az esetben számottevően nőhetne a munkabére.

A hallgatóknál az egyik legnagyobb visszatartó erő a feketefoglalkoztatástól a magas büntetés lehetősége, emiatt a válaszadók 50%-a veszélyesnek ítélte meg azt.

Azzal az állítással kapcsolatban, hogy „a feketefoglalkoztatás elsősorban azokat érinti, akiknek veszélyben van a megélhetése”, hasonló eredményeket kaptunk mind az elfogadói, mind pedig az elutasítói oldalról. A válaszadók 38%-a nem értett, vagy egyáltalán nem értett egyet vele, míg a hallgatók 38,1% egyetértett, vagy teljesen egyetértett az állítással.

A válaszadók 42,9%-a szerint a rejtett munka minden munkáltatónál jelen van valamilyen formában.

Megvizsgáltuk azt is, hogy milyen magas a válaszadók munkahelyén a munkaerőhiány. A kérdőívet kitöltő hallgatók 44%-a úgy vélekedett, hogy a munkahelyén kiemelkedő a munkaerőhiány. A felmérésből az derült ki, hogy az átlagos munkaerőhiány 24%, mely elsősorban a vendéglátás és idegenforgalom (átlagosan 25,6%), az értékesítés és kereskedelem (átlagosan 22,3%), valamint az adminisztráció, irodai munka (átlagosan 25,6%) területeken jelentkezik.

5. táblázat. A hallgatók által elvárt jövedelmek

Havi nettó összegek alapján	Nettó órabérek alapján
189.412 Ft havonta (a válaszok alapján)	273.000 Ft havonta (az órabérből számolva)
1.127 Ft óránként (a havi összegből számolva)	1.625 Ft óránként (a válaszok alapján)

Forrás: saját szerkesztés és számítás

Végezetül azt is megvizsgáltuk, hogy a hallgatók, mekkora nettó havi, illetve nettó órabér mellett nem fogadnának el szabálytalan szerződést. Amennyiben a nettó havi összegre kérdeztünk rá átlagosan 189.412 Ft kaptunk. Ez havi 21 munkanap mellett 8 órás munkanapokkal számolva 1.127 Ft/óra. Ezzel szemben az nettó órabérekre vonatkozó nyilatkozatok alapján 1.625 Ft lett az átlagos óradíj, amely havi bérre átszámítva 273.000 Ft-ot tesz ki (4. táblázat). Ennek oka talán az lehet, hogy órabért elsősorban azok kapnak, akik alkalmi munkát vállalnak, vagy részmunkaidőben dolgoznak. Ezért a kevesebb munkaidő alatt is meg szeretnék keresni a megélhetésükhöz, a tanuláshoz, vagy az egyéb költségek finanszírozásához szükséges jövedelmet. Akik fix havi fizetést kapnak „megelégszenek” a kisebb, de biztos bevétellel, ami lehet, hogy még így is nagyobb, mint azoknak a havi bevétele, akik kevesebb órát tudnak havonta munkában tölteni.

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban nagyszámú nappalis hallgató vállal munkát a tanulás mellett, mert egyre több pénzre van szükségük a különböző kiadásaik fedezésére (megélhetés, tanulás, szórakozás, stb.). Így számos tanuló „belemegy” a szabálytalan foglalkoztatásba, mivel saját érdekeit tartja szem előtt. Nem gondol arra, hogy a befizetett adók, járulékok hatással vannak jelenlegi életszínvonalunkra is. A vállalkozások többségének pedig az a célja, hogy minél alacsonyabb költségek mellett, minél nagyobb profitra tehessenek szert. Ezért számos munkáltató és munkavállaló közös megegyezéssel (vagy esetleg kényszerből), megállapodik abban, hogy nem járnak el törvényesen, és a jövedelmek egy részét, vagy teljes egészét elrejtik az állam elől.

Ezt erősíti meg kutatásunk eredménye is, mely szerint a megkérdezett hallgatók között nagyarányú a rejtett gazdaságban való részvétel. Ennek elsődleges oka a plusz jövedelmek szerzésének a lehetősége.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Magyarországon a rejtett foglalkoztatás kialakulásának fő okait a megkérdezett hallgatók a magas adóterhekben és az alacsony jövedelmekben jelölték meg.

A válaszadók elégedetlenségüket fejezték ki azzal kapcsolatban, hogy a befizetett adó felhasználása nem transzparens, és ezen kívül nem látják a minőségbeli fejlődést az állam által nyújtott szolgáltatásokban.

KÖSZÖNET

A kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-18-1 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] WOLBERS, Maarten H. J.: *Learning and working: double statuses in youth transitions*. In: Muller, W., Gangl, M. (eds.): *Transitions from Education to Work in Europe. The Integration of Youth into EU Labour Markets*. Oxford University Press, Oxford, 2003. pp. 277–305.
- [2] GÁTI Annamária, RÓBERT Péter: *Munkavállalás a tanulás mellett: kényszerűség vagy befektetés?* In: Garai Orsolya, Veroszta Zsuzsa (szerk.): *Frissdiplomások 2011*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály. 2013. pp. 93-109.
- [3] PALOTAY Pálma: *Nappali tagozatos hallgató munkaviszonyban történő foglalkoztatása*. FÓRUM Média Kiadó Kft. https://www.forum-media.hu/images/segedletek/4105/nappali%20tagozatos%20hallgat%C3%B3%20munkaviszony_optimum.pdf
- [4] LACKÓ Mária, SEMJÉN András, FAZEKAS Mihály, TÓTH István J.: Rejtett gazdaság, rejtett foglalkoztatottság - kutatási eredmények és kormányzati politika a nemzetközi és hazai irodalom tükrében. In: Semjén András, Tóth István J. (szerk.) *Rejtett gazdaság. Be nem jelentett foglalkoztatás és jövedelemeltitkolás – kormányzati lépések és a gazdasági szereplők válaszai*. Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2009. pp. 17-42.
- [5] TÓTH István J.: *Rejtett gazdaság és rejtett foglalkoztatás*. Zárójelentés. 2009. p. 42. http://real.mtak.hu/2289/1/48891_ZJ1.pdf
- [6] ELEK Péter, SCHARLE Ágota, SZABÓ Bálint, SZABÓ Péter. A.: *A bérekhez kapcsolódó adóeltitkolás Magyarországon*. Közpénzügyi Füzetek. 23. szám. 2009. p. 30. http://adko.hu/01_files/adotanulmanyok/2009/beradok-eltitk.pdf
- [7] TÓTH István J., FAZEKAS Mihály: *A zsebbe fizetés elterjedtsége és a munkanélküliségtől való félelem*. Budapest. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont. 2012.
- [8] SCHNEIDER, Friedrich: *Shadow economies and corruption all over the world: new estimates for 145 countries*. Economics, E-journal. No. 2007-9. http://www.economics-ejournal.org/economics/journalarticles/2007-9/version_1/?searchterm=None
- [9] GELLÉN Klára: *A színlelt szerződés meghatározó jegyei és egyéb ismérvei*. Acta Universitatis Szegediensis: acta juridica et politica, 68(1-48), 2007. pp. 191-202.
- [10] SEMJÉN András, TÓTH István J.: *Kormányzat és rejtett gazdaság - bevezető gondolatok*. In: Semjén András, Tóth István J. (szerk.) *Rejtett gazdaság Be nem jelentett foglalkoztatás és jövedelemeltitkolás - kormányzati lépések és a gazdasági szereplők válaszai*. Budapest. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, 2009. pp. 9-14
- [11] SCHNEIDER, Friedrich, WILLIAMS, Colin C.: *The Shadow Economy*. London: The Institute of Economic Affairs. 2013. p. 96. <http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/IEA%20Shadow%20Economy%20web%20rev%207.6.13.pdf>
- [12] BALOG Ádám: *Adóelkerülés és rejtett gazdaság Magyarországon*. [Köz-gazdaság: tudományos füzetek](#), 9(4), 2014. pp. 15-30.
- [13] GÁTI Annamária, RÓBERT Péter: *Munkavállalás a tanulás mellett: kényszerűség vagy befektetés?* In: Garai Orsolya, Veroszta Zsuzsa (szerk.): *Frissdiplomások 2011*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály. 2013. pp. 93-109.

- [14] KAZAINÉ ÓNODI Annamária: *Munkavállalási preferenciák az egyetemi hallgatók körében.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. 159. sz. Műhelytanulmány. 2016. p. 25.
- [15] BENKE Gréta, KARCAGI-KOVÁTS Andrea: *Szándék és valóság - egy attitűdvizsgálat eredményei a rejtett gazdaságról.* TAYLOR Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. IX. évfolyam 3–4. szám. 2017. pp. 116-125.
- [16] KAMARAONLINE. Nyári akcióellenőrzés: a munkaügyi hatóság tapasztalatai. 2018. <http://kamaraonline.hu/cikk/nyari-akcioellenorzes-a-munkaugyi-hatosag-tapasztalatai>.
- [17] BELYÓ Pál: *A rejtett gazdaság nagysága és jellemzői.* Statisztikai Szemle, 86. évfolyam 2. szám, 2008. pp. 113-137.

A HUMÁN TŐKE REFORMJA A KÖZSZOLGÁLATBAN

Dr. SZABÓ Szilvia Ph.D., ²⁴

ABSZTRAKT

A közzszolgálatban dolgozók egyéni és szervezeti hatékonyságának folyamatos fejlesztése központi kérdés napjainkban Magyarország nemzetközi versenyképessége szempontjából. Ahhoz, hogy a beosztotti állománnyal és a vezetőkkel kiváló eredményeket lehessen elérni, az alapokat kell megteremteni a közzszolgálati emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában. Ennek megfelelően közzszolgálat specifikus kompetenciamenedzsment rendszerek, tehetségmenedzsment rendszerek, és tudásmenedzsment rendszerek kialakítására és rendszerszerű működtetésére van szükség.

BEVEZETÉS

A közzszolgálatban²⁵ dolgozók *egyéni és szervezeti hatékonyságának folyamatos fejlesztése* központi kérdés napjainkban Magyarország nemzetközi versenyképessége szempontjából. A *közzszolgálati humán tőke fogalma* elsősorban azt fejezi ki, hogy az egyes szervezeteknél állományában lévő munkatársak milyen fizikai és szellemi képességgel bírnak, mennyire kompetensek – ezáltal mennyire hatékonyak – a kitűzött célok megvalósításában. Nem véletlen, hogy a közigazgatás-fejlesztési programok (Magyar Zoltán közigazgatás fejlesztési program, Közigazgatási és Közzszolgáltatási Stratégia 2014-2020²⁶) mindegyike elsődleges célként határozta meg a közzszolgálat és közzszolgáltatás fejlesztését, az új szolgáltató állam megteremtését, oly módon, hogy az állam, az állampolgárok mindennapi boldogulásának segítője legyen. Az új fejlesztési stratégia kiemelten hangsúlyt fektet a közzszolgálat szervezési feltételei mellett a személyi állományának kompetenciafejlesztésére, ezáltal a közzszolgáltatások színvonalának javítására. Ismeretes, hogy minden szervezeti fejlődés kulcsfontosságú tényezője a rendelkezésre álló humán erőforrások minősége, azaz a *magas tudású és kompetens munkaerő* megléte. A közzszolgálat vagyona a munkatársainak tudásában van. Ha ezt a tudásanyagot gyarapítjuk, nő a közzszolgáltatások hatékonysága, gyarapszik elismertsége, az ügyfelek – azaz a társadalom - elégedettsége. A magyar közzszolgálat intézményrendszerének az egyik legfontosabb erőforrás-tartaléka a *szellemi tőke* és annak fejlődőképessége. Ahhoz, hogy a beosztotti állománnyal és a vezetőkkel kiváló eredményeket lehessen elérni, az alapokat kell megteremteni a közzszolgálati emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában. Ennek megfelelően közzszolgálat specifikus *kompetenciamenedzsment rendszerek, tehetségmenedzsment rendszerek, és tudásmenedzsment rendszerek* kialakítására és rend²⁷szerszerű működtetésére van szükség.

²⁴ egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem, alelnök, Humán Szakemberek Országos Szövetsége
humánfejlesztési tanácsadó, Belügyminisztérium szszabo@metropolitan.hu

²⁵ Közzszolgálat szervezetei: közigazgatás (államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelem, honvédelem) – beosztotti állomány eltérő jogállás alapján foglalkoztatott

²⁶ <http://magyaryprogram.kormany.hu/>

http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/Kozigazgatás_feljesztési_stratégia_.pdf

A HUMÁN TŐKE REFORMJA A KÖZSZOLGÁLATBAN



4. ábra: Stratégiai, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje
Forrás: [6].

A hazai közszolgálat szervezeti jelentős strukturális átalakuláson mentek keresztül az elmúlt években, azonban a humán erőforrással való foglalkozás inkább elhanyagolt területnek bizonyult. Vélhetően, a jelenleg is zajló közszolgálati HR kutatások²⁸ alapozzák majd meg a közszolgálati humán tőke reformját az elkövetkező évtizedekben. Ezek egyik eredményeként megalkotott stratégiai alapú emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodellje²⁹ alapján is látható (1. ábra), hogy a humán folyamatok és funkciók integrált működésének alapja az *egységes közszolgálati alapkompenciák* definiálása (kompetencia szótár megalkotása), valamint a tehetségekkel (szakmai és vezetői tehetségkép) való tudatos és tervszerű foglalkozás. A tehetségek iránti kereslet hosszú ideje folyamatosan nő a versenyszférában működő szervezetekhez hasonlóan a közszolgálatban is. Tekintettel arra, hogy a közszolgálatban ezidáig fehér foltnak számító területről beszélünk indokoltá vált a *tehetségmenedzsment rendszerek* koncepcionális kialakítása. A kompetenciamentedzsment és a tehetségmenedzsment működése egy tudásintenzív környezetet feltételez,

²⁸ KÖFOP 2014 - 2020: Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Operatív Programok – Széchenyi 2020
<https://www.palyazat.gov.hu/node/56576> (letöltési idő: 2019. augusztus)

²⁹ Szabó Szilvia, Szakács Gábor (2016): Köszolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment, NKE KTK, Budapest, p. 33.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

amely megköveteli a közszolgálat intézményrendszerétől is, hogy a „tanuló szervezetek ideája”³⁰ mentén szervezzék *tudásmenedzsment* folyamataikat.

KÖZSZOLGÁLATI HUMÁN KUTATÁSOK RÖVID ÁTTEKINTÉSE

Általánosan jellemző a közszolgálati HR kutatásokra, hogy az aktuális projektek célkitűzései és kutatási gyakorlata mindig a múlt eredményein alapulnak, arra építkeznek, ezért a *kompetenciamentedzsment* – *tehetségmenedzsment* – *tudásmenedzsment* témakörök kapcsán az csak aktuális munkafolyamatokról és azok eredményeiről számolok be. Természetesen ezek a kutatások nem lezártak, folyamatban vannak előreláthatóan 2020-ig. Az Európai Unió által támogatott kutatás-fejlesztési (K+F) projektek - amelyek a közszolgálati humántőke innovációjára, fejlesztésére fókuszálnak - vagy a Nemzeti Közzolgálati Egyetem, vagy a Belügyminisztérium Közzolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály gondozásában, vagy e két intézmény konzorciális együttműködése mentén valósulnak meg. A projektekben, mint egyetemi oktató, szakmai vezető, kutatásvezető, vagy humánfejlesztési szakértő veszek részt.

2016-tól Közigazgatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP³¹) keretében veszek részt a közszolgálati humán irányultságú kutatásokban. „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat” részprojekt keretében az NKE Kiválósági Központ egyik szakmai vezetője voltam, feladatom részeként foglalkoztam a teljes szervezet humánpotenciál-vizsgálattal és a kompetencia alapú erőforrás-térkép összeállításával. Létrehoztunk azt a kompetenciamérő rendszert, amelynek támogatásával kialakítottuk a kompetenciaalapú munkaköröket, és az erre épülő kompetenciaalapú fejlesztési programokat. **Az egyetem** gondozásában álló „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” kiemelet projekt keretében projektvezetői feladatom volt a közigazgatási tehetségmentedzsment rendszer és **a közszolgálati szakmai fórum és HR tudásbázis koncepcionális kialakításában. Részt vettem a kiválasztási munkacsoport kompetenciakutatásaiban.** Mindezzel párhuzamosan kapcsolódtam be a Belügyminisztérium gondozásában elindult „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projektbe, mint humánfejlesztési- és tehetségszakértő. Ezek a kutatások jelenleg is folyamatban vannak³²:

- a *közzolgálati alapkompentencia kutatás*, ahol a közszolgálatba való bekerüléséhez szükséges kompetenciákat kerültek meghatározásra;
- *vezetői, tehetség és mentori kompetenciák kialakítása*;
- kiválasztási tesztrendszerek pilot programja,
- a *rendészeti tehetségmentedzsment koncepcionális kialakítása*.

Jelen cikkben három nagy fejlesztési területről adok rövid tájékoztatást.

Kompetenciamentedzsment a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásában

Az emberi erőforrás a közszolgálat egyik legnagyobb értéke. Tervszerű és tudatos menedzselése a szervezeti siker fontos tényezője. A kompetenciamentedzsment eszköztárának alkalmazása szemléletváltást jelenthet e sajátosnak mondható munkaerőpiaci közeg emberi erőforrással való gazdálkodásában, és a „gazdálkodás” helyett egy „törődő” szervezeti kultúra és magatartás kialakításában. A kompetenciák jelensége nem újkeletű a közszolgálatban, bár 15 - 20 évvel ezelőtt még elsősorban a piaci szféra szervezeteinél volt ismeretes az

³⁰ Szabó Sz. – Varjasi G.: Tudásmenedzsment a közszolgálatban in Hadtudományi Szemle, 2017. X. évfolyam 4. szám, p. 525 - 532

³¹ KÖFOP 2014 - 2020: Közigazgatás- és Közzolgálatatás-fejlesztési Operatív Programok – Széchenyi 2020
<https://www.palyazat.gov.hu/node/56576> (letöltési idő: 2019. augusztus)

³² „versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 AZONOSÍTÓSZÁMÚ projekt keretében

egyes humán folyamatok működésénél. Azóta a közszolgálati szervezetek is speciális jellegüknél fogva különböző típusú kompetenciamodellek kialakításával, azok gyakorlatban történő alkalmazásával próbálják összehangolni a beosztotti állomány és a vezetők kompetenciáit a szervezeti kultúrával.³³ A hatalmas és szerteágazó szervezeti struktúra miatt azonban még mindig nincs egy egységesen működő kompetenciamenedzsment gyakorlat a közszolgálatban. Irányadóként a Magyar Program³⁴ és a Közigazgatás- és Közzolgáltatás-Fejlesztési Stratégia 2014 – 2020³⁵ célkitűzéseiben is az szerepel, hogy a közszolgálatban be kell vezetni a jól kialakított és megfelelően definiált kompetenciák rendszerét, hiszen a kompetenciák gyakorlati alkalmazási lehetőségei teljes-körűen érintik a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás rendszermodell (lásd: 1. ábra) humán folyamatait és funkcióit, így a:

- a szükséges emberi erőforrások tervezését, optimalizálását,
- a szükséges emberi erőforrás biztosítását, a toborzás és kiválasztás támogatását;
- az ösztönzés és teljesítménymenedzsment támogatását, a munkavállalók kompetencia-potenciáljának erősítését;
- a munkavállalók mérését és értékelését, folyamatos fejlesztését az egyéni és a szervezeti kooperáció mentén.³⁶

A helyesen kialakított kompetencia-modell alkalmas arra, hogy ne elszigetelten kezeljük az egyes menedzsment funkciókat, hanem integráljuk azokat, ezáltal valósul meg a közszolgálatban is a kompetencia alapú, stratégiai, integrált emberi erőforrás menedzsment rendszermodell működése.³⁷

A külső környezeti változások és a sajátosan változó szervezeti struktúra napjainkra még inkább a helyesen definiált kompetenciák iránti igényt indukál a közzsférában. Ez pedig azt jelenti, hogy a közszolgálat intézményei is nyitottak a paradigmaváltásra, és az inkább adminisztratív jellegű személyügyi tevékenység helyett a kompetenciaalapon működő humánfolyamatok menedzselését szorgalmazzák.³⁸ A változás hosszú folyamat, és a kompetenciamenedzsment kulcsa a közös nyelv, azaz a közszolgálati kompetenciaszótár, és kompetenciatérkép megalkotása, valamint bevezetése az intézményi HR gyakorlatba. Ezt követően lehet az egyes humán folyamatok esetében is összehangolt kompetenciaalapon működő rendszerekről beszélni. Az elmúlt közel másfél év KÖFOP kutatásainak eredményeképpen megtörtént a közszolgálati kompetenciamenedzsment rendszerek alapjainak meghatározása, így az egységes közszolgálati alapkompentenciák tudományos kutatómunkán alapuló definiálása (2. ábra).³⁹

³³ Szilvia Szabó: Competency management in the HR management of Public Service, Hadtudományi Szemle, 2016. IX. évfolyam 2. szám, p. 367 – 376

³⁴ <http://magaryprogram.kormany.hu/> (letöltés ideje: 2019. augusztus)

³⁵ http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/Kozigazgatás_feljesztési_stratégia_.pdf (letöltés ideje: 2018. 11.)

³⁶ Szabó Szilvia (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/kompetencia-alapu-emberieroforras-gazdalkodas.original.pdf (letöltési idő: 2019. augusztus)

³⁷ Szabó Szilvia: Gyakorlatorientált, kompetencia elvű oktatás a HR jövőjének kulcsa in Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex, Bp., 2012.

³⁸ Szabó Szilvia, Szakács Gábor (2016): Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment, NKE KTK, Budapest

³⁹ „versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 AZONOSÍTÓSZÁMÚ projekt keretében lebonyolított Tehetségmenedzsment a közszolgálatban részprojektben

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

	ALAPKOMPETENCIA MEGNEVEZÉSE
I.	Döntési képesség
II.	Érzelmi intelligencia Éntudatosság, önszabályozás Éntudatosság, érzelmi tudatosság
III.	Felelősségvállalás
IV.	Kommunikációs készség
V.	Önállóság
VI.	Problémamegoldó képesség
VII.	Pszichés terhelhetőség
VIII.	Szabálytudat fegyelmezettség
IX.	Szakszerűség, hatékonyság Szakszerű és minőségi munkavégzés Pontosság, minőségi munkavégzés és célorientáció Precizitás, szakszerű munkavégzés
X.	Társas kapcsolatok hatékony kezelése Együttműködés

5. ábra: Egységes közszolgálati alapkompétenciák
Forrás: Saját szerkesztés

Az egységes közszolgálati alapkompétenciák meghatározása után meghatározásra kerülnek a kompetenciamenedzsment rendszer egységes bevezetéséhez szükséges ágazat specifikus kompetenciák, a közigazgatási és a rendészeti hivatásrendeknél. Emellett folyamatban vannak jelenleg az emberi erőforrás rendszerek egyes humán folyamatainak kompetencia elvű koncepcionális kialakítására vonatkozó törekvések. A 2020-ig tartó projekt részeként jelenleg is zajlik a közigazgatási vezetők kompetencia alapú kiválasztásának fejlesztése, a pályakezdeket támogató karriergondozási rendszerek (pályaorientáció) kidolgozása, a vezetői tehetségmenedzsment programok kialakítása, és a mentori programok bevezetése.⁴⁰ A rendészeti területen ezzel párhuzamosan az alapkompétenciák mentén folyik a bekerülést és beválást támogató kompetencia rendszerű kiválasztási rendszer tesztelése, és egy mentorált szakmai és vezetői tehetségmenedzsment rendszer koncepciójának a kialakítása.⁴¹ A gyakorlati megvalósításokra a 2020 utáni időszakban a pilot programokat követően kerülhet sor.

A kompetenciamenedzsment területén folytatott kutatómunka egyértelműen mutatja, hogy szükség van a rendszerszintű integrált gondolkodásra. Fontos, hogy ha *egységes közszolgálatról beszélünk*, akkor az emberi erőforrás menedzsment folyamat szintű alapjai azonos nyelven – a kompetenciák nyelvén - legyenek definiálva. A közszolgálatba való bekerüléshez szükséges közszolgálati alapkompétenciák megjelenése forradalmi jelentőségű, hiszen a humán tőke reformja ennek mentén valósulhat meg átfogóan az elkövetkező évtizedben.

⁴⁰ projektgazda a Nemzeti Közszolgálati Egyetem

⁴¹ projektgazda a Belügyminisztérium a Debreceni Egyetem szakmai támogatásával

A Tehetségmenedzsment jelentősége a közszolgálatban

Napjainkban a közszféra szervezetei is egyre inkább, mint tudás-intenzív szervezetek jelennek meg a köztudatban, hiszen a tudásgazdaságban való érvényesülésre törekszenek. Jellemzően foglalkoztatja a közszolgálati humán fejlesztésben jártas szakembereket e sajátosan strukturált és működő szervezet innovációra való képessége, kreativitása, és ennek apropóján *a tehetségek megszerzésének és megtartásának képessége*. A közszolgálati szervezetek számára is felértékelődik, és a gyakorlatban jelentőssé válik az a tény, hogy a fiatal munkavállalói rétegből ne csak az „átlagos” kompetenciákkal rendelkezők érdeklődjenek a munkalehetőségek iránt.⁴² A kiválóságra törekedve a tehetségek is jelenjenek meg a szervezetekben, akik kreatívan és elkötelezetten képesek ellátni a feladataikat. Ennek eredményeként magas színvonalú munkára képesek, keresik a kihívásokat és a tanulási lehetőségeket, majd a megszerzett ismeretek felhasználásával képesek újat alkotni. *A tehetségmenedzsment programok* éppen ezért nem érnek véget a kompetencia alapú kiválasztással, a közszolgálat szervezeteitől olyan „új generációs” komplex programokat várnak el a tehetséges munkavállalók, amelyek kihívást jelentő feladatokat, személyre szóló támogatást, tréningeket, coachingot, valamint fejlődést visszaigazoló felméréseket, visszajelzéseket tartalmaznak. Nem könnyű megfogalmazni, hogy kit is nevezünk tehetségnek, hiszen igen sokszínű lehet, és éppen ezért nem csak a vezetői szinteken beszélhetünk róla. Tehetséges munkaerőnek azt a személyt tekinthetjük, aki munkáját, egy feladatot az átlagosnál magasabb színvonalon képes ellátni, így magas a jelenlegi teljesítményük és fejlődési potenciáljuk. *A tehetségmenedzsment tudatos tehetséggondozást jelent.* Elsősorban az a feladata, hogy menedzselje hatékonyan a kiemelkedő munkaerő szervezeten belüli karrierjét. Ennek érdekében a karrierfejlesztés/tehetségmenedzsment működését támogató rendszer a munkatársak belépésétől a szervezet elhagyásáig tartó időszakban nagymértékben meghatározó, hiszen voltaképpen integrálja a kiválasztás, a képzés-fejlesztés, az utódlástervezési, kompenzációs és a teljesítménymenedzsment alrendszerét is. Ezáltal az integrált emberi erőforrás fejlesztési modell egyik kulcsa, hiszen alapvetően kapcsolódik a közszolgálatra jellemző képzési és előmeneteli politikához.

Összességében olyan komplex program, amely elősegíti a kulcsemberek megtartását, csökkenti a fluktuációt, növeli a szervezet motivációs szintjét, megteremti a szervezeten belüli vezető- és szakmai specialista utánpótlást. A közszolgálati szervezet számára mindenképpen előnyt jelent, ha már szervezeten belül vannak a tehetséges munkatársak és megtartásuk érdekében elkezdődik a tudatos, szervezeten belüli fejlesztés.⁴³

A globális trendek alapján a közszolgálat szervezeteinél is elkezdődött a tehetségmenedzsment rendszerek területén a felzárkózás. A közigazgatás ágazati vonatkozásában kimondottan egy közigazgatási vezetői tehetségmenedzsment program létrehozása és elindítása került a fókuszba. Ezzel szemben a rendészeti szervek gyakorlatába olyan komplex tehetséggondozási rendszer bevezetése a cél, amely a szakmai és a vezetői tehetségekkel is foglalkozik, elsősorban nem munkakör, hanem karrier alapon.⁴⁴ Eredményként a kompetenciák nyelvén került definiálásra a közszolgálatra jellemző vezetői tehetséggép (3. ábra).

⁴² Cziráki Szabina: Tehetség menedzsment, kulcsemberek programok, vezetői utánpótlás, in Közszołgálati HR menedzsment, szerk.: Szabó, Szakács, Nemzeti Közszołgálati Egyetem, Budapest, 2015, p. 116–122.

⁴³ Cziráki Szabina: A vezetők szerepe a tehetséggondozásban, in Közszołgálati HR menedzsment, szerk.: Szabó, Szakács, Nemzeti Közszołgálati Egyetem, Budapest, 2015,

⁴⁴ Kutatóként mindkét projektbe volt szerencsém bekapcsolódni. A közigazgatási vezetői tehetségmenedzsment rendszer koncepcionális kialakítását megelőző tudományos kutatás szakmai vezetője voltam, jelenleg pedig szakértőként dolgozom a rendészeti tehetségkonceptió kialakításán és pilot programján. Kutatásvezető: Dr. Malét-Szabó Erika alezredes, pszichológus, vezető tanácsadó, BM

TEHETSÉG KÉP	KOMPETENCIA MEGJELENÉS (példák a teljesség igénye nélkül)
kognitív képességek	tudás, logikus gondolkodás, rendszerszemlélet, stratégiai látásmód, lényeglátás, problémamegoldás, ...
szociális képességek	empátia, kommunikáció, önismeret, együttműködés, határozottság, érdekérvényesítés, ...
személyes kompetenciák	kreativitás, önállóság, megbízhatóság, lojalitás, integritás, kitartás, rugalmasság, alkalmazkodás, ...
munkához való hozzáállás, motiváció	szorgalom, fegyelem, szabálykövetés, hivatástudat, proaktivitás, folyamatos tanulás, fejlődés, elhivatottság, lojalitás, alázat a munkában, ...
karrierépítés, kiaknázása	lehetőségek tudatos karriertervezés, és/vagy jó lehetőségek felismerése, ambíciózusság, jó vezetői példaképek / minták, szerencsés körülmények, lehetőségek felismerése, kapcsolatépítés, sikerközpontúság, teljesítményorientáció, ...
szakmai tapasztalat, eredmények	szakmai ismeret és tudás, magasfokú közigazgatási ismeretek, informatikai ismeretek, jogszabályi háttér naprakész ismerete, ...
vezetői képességek	tervezés, szervezés, irányítás, motiváló és ösztönző képesség, csapatösszetartás, munkatársak kiválasztásának képessége, ...

6. ábra: Tehetségkép a kompetenciák nyelvén

Forrás: Saját szerkesztés

A tehetségmenedzsment témában folytatott kutatómunka rávilágított arra, hogy a tehetséghiány, mint globális jelenség a magyar közszolgáltatásban is érezteti hatását. A közszolgáltatáson belüli generációváltás egyik alapfeltétele, hogy sikerüljön a tehetségeket bevonni a munkába. A rendelkezésre álló – nem kis létszámú – beosztotti állomány szakmai és vezetői tehetséggondozása előtérbe kerül a jövőben, mint potenciális erőforrás. A munkaerő megtartása prioritásként kerülhet be a tehetségekkel való foglalkozás gyakorlatába.

A közszolgálati tudásmenedzsment és HR tudástranszfer

A közszféra szervezetei csak akkor lehetnek hatékonyak a gyorsan alakuló gazdasági és társadalmi környezetben, ha képesek a megújulásra. Ez a folyamatosan változó világ megnehezíti a szervezetek stabilitását, gátat jelenthet a fejlődésben is. A külső hatókörnyezet meghatározó jellege, valamint a társadalmi elvárások nyomása közé ékelődött közszolgálat szervezetei számára olyan új megoldási módok és eszközök állnak rendelkezésre, amelyek a magánszféra intézményeiben már hatékonyan működnek. Ez az eszköz nem más, mint a tudásmenedzsment tudatos és tervszerű alkalmazása. A tudásalapú társadalomban egyre inkább a szignifikáns tudás-bázisú és gyors adaptálódásra képes szervezetek és intézmények lesznek hatékonyak. Ebből adódóan stratégiai jelentőségűvé válik a tudatos szervezet tanulás, mely során megváltozik a munkavállalók viselkedése és gondolkodása majd később ez a változás beépül a szervezetbe. Ez a beépülés megtestesülhet a munkavégzéssel kapcsolatos napi rutinokban, a szervezet struktúrájában és

kultúrájában. Ez a mindennapi gyakorlatra lefordítva azt jelenti, hogy a folyamatos makro szintű tényezők változására gyorsabban reagál egy tanulószervezet. A közsférában ez hatványozottan fontos lehet pl. a politikai - jogi vagy a gazdasági környezet megváltozása miatt, illetve a társadalmi elvárásoknak való megfelelés miatt. A cikkben bemutatott új kompetenciák (alap, tehetség) elsajátítása és alkalmazása – mindezt a jogszabályi megfelelés mentén – jelentheti a jövő kihívását a közszolgálat szervezetei, vezetése és emberi erőforrás menedzsmentje számára

Az emberi erőforrás gazdálkodás függetlenül attól, hogy milyen szférában működő szervezetben látja el alapfeladatát, kulcsszereplő a tudásalapú szervezet létrehozásában, működtetésében és fejlesztésében. Fontos, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás megalkossa és menedzselje azokat a folyamatokat, eszközöket, amelyek segítségével a tanulószervezet hatékonyan tud funkcionálni. Ismeretes, hogy a szervezeti tudásmenedzselés alapvető feladata, hogy:

- szisztematikusan feltárja és megszüntesse a szervezeten belül fellelhető információs hézagokat,
- a szervezet valamennyi tagját bevonja az információgyűjtési tevékenységbe,
- ezáltal egy kifinomult és etikus információgyűjtő rendszert építsen ki,
- megtervezze és kiépítse a szervezet kommunikációs csatornáit,
- olyan szervezeti kultúrát igyekezzen kialakítani, ahol a tudás megosztása, a folyamatos tanulás és ismeretszerzés, a szervezet tudásbázisának állandó építése a napi munkafolyamatok szerves részét képezik.⁴⁵

A tudásmenedzsment és HR tudástranszfer támogató háttére kell, hogy legyen a humán tőke reformjának a közszolgálat intézményi gyakorlatában.

ÖSSZEFOGLALÁS

„A humán tőke reformja a közszolgálatban” cím egyértelműen arra utal, hogy jelentős változások mennek végbe a hazai közszolgálat humán erőforrás gyakorlatában, ami újszerű megközelítést kíván meg a gyakorlati szakemberektől. A kompetenciamenedzsment rendszereken belül a kompetenciák pontos definiálása, kompetencia szótár és térkép megalkotása, alapvető feltétele a tehetségmenedzsment rendszerek működésének, mindez pedig kizárólag egy tudásintenzív környezetben képzelhető el, ahol szervezeten belül működnek a tehetségmenedzsment rendszerek. A közszolgálatot, mint szervezetet, egységes és hatályos jogszabályi alapokon nyugvó működési elvek határozzák meg, tömege nagy, alapvetően zárt és rugalmatlan. Ezzel együtt sajátos munkaerő-piaci szereplőként próbálja alkalmazni az egyes menedzsment eszközöket, fejlődőképessége és versenyképessége érdekében. Az anyagi források és ösztönzők szerepe óriási egy ilyen volumenű szervezetfejlesztésben. Szerencsére az Európai uniós források hathatósan támogatják az innovatív humánfejlesztési törekvéseket. Emellett a közszolgálatban is rendelkezésre állnak olyan – elsősorban nem anyagi - eszközök, amelyek támogatják az új törekvéseket. Ilyen például az a humánérzékenység, amely a jelenlegi vezetőkben és beosztotti állományban is megvan, csak felszínre kell hozni, és támogatni kell.

A közszolgálati tudástőke ereje jelentős. Abban az esetben ha a fentiekben ismertetett eredmények fenntarthatóan bekerülnek a mindennapi gyakorlatba, az elkövetkező évtizedben teljesen átalakulhat a közszolgálati HR gyakorlat, és az adminisztratív jellegű személyügyi tevékenységből egy menedzsment szemléletű humán szolgáltató központ irányába fejlődhet.

⁴⁵ Szabó Szilvia, Szakács Gábor (2016): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment, NKE KTK, Budapest

FORRÁSOK

Szakirodalom

- [1]. Cziráki Szabina (2015): Tehetség menedzsment, kulcsemler programok, vezetői utánpótlás, in Közzszolgálati HR menedzsment, szerk.: Szabó, Szakács, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest,
- [2]. Cziráki Szabina (2015): A vezetőök szerepe a tehetséggonozásban, in Közzszolgálati HR menedzsment, szerk.: Szabó, Szakács, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest,
- [3]. Szabó Szilvia, Szakács Gábor (2016): Közzszolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment, NKE KTK, Budapest
- [4]. Szabó Szilvia (2012): Gyakorlatorientált, kompetencia elvű oktatás a HR jövőjének kulcsa in Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor Átalakuló emberi erőforrás menedzsment, Complex, Budapest
- [5]. SZABÓ SZILVIA (2015): Kompetenciaalapú megoldások In: Szabó Szilvia; Szakács Gábor (szerk.) Közzszolgálati HR-menedzsment Budapest, NKE Szolgálató Kft.,
- [6]. Szabó Szilvia, Szakács Gábor (2016): Közzszolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment, NKE KTK, Budapest
- [7]. Szabó Sz. – Varjasi G. (2017): Tudásmenedzsment a közzszolgálatban in Hadtudományi Szemle, 2017. X. évfolyam 4. szám
- [8]. Szilvia Szabó (2016): Competency management in the HR management of Public Service, Hadtudományi Szemle, 2016. IX. évfolyam 2. szám

Internetes és egyéb források

- [1]. Magyar Zoltán közigazgatás fejlesztési program: <http://magyaryprogram.kormany.hu/>
- [2]. Közigazgatási és Közzszolgálatási Stratégia 2014-2020: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/Kozigazgatás_feljesztési_stratégia_.pdf
- [3]. KÖFOP 2014 - 2020: Közigazgatás- és Közzszolgálatatás-fejlesztési Operatív Programok – Széchenyi 2020 <https://www.palyazat.gov.hu/node/56576>
- [4]. Szabó Szilvia (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest, http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/kompetencia-alapu-emberieroforras-gazdalkodas.original.pdf

EURÓPA KÍNÁJA: LENGYELORSZÁG

Péter SZITÁS⁴⁶

ABSTRACT

The aim of the study is to present the development of the economy of Poland since the 1990s on macro level. As one of the post socialist countries of the former Eastern Bloc, Poland has made significant efforts in order to modernize her economy, infrastructure and improve the standard of living of her citizens'. The development of the country can be considered as progressive since 2018 was the 27th year in row in which her economy has grown. Moreover, Poland has been the only member state of the European Union which managed to avoid recession during the financial crisis of 2008. According to the advisor firm *McKinsey & Company*, there are two ways ahead of the country: stay on the present course and remain a middle-income economy with strong regional focus, or, as a more luring option, boost further the growth of the economy and aim to become a more competitive player in the global market. The outcome of this dichotomy is not yet clear however the current numbers project a prosperous future to Poland.

KEYWORDS:

Economic growth, infrastructure, industry, European Union, country report, unemployment, regional focus, recession.

BEVEZETŐ

Lengyelország aktuális gazdasági és politika helyzete rendkívül kedvező mind a volt keleti blokk országai, mind az Európai Unió „régí” tagállamait vizsgálva. Ennek oka egyrészt méretében keresendő, hiszen mind kiterjedése (312 685 km²) mind lakosságszáma (38,42 millió) [2] eleve arra predesztinálja, hogy a közösség „nagy államai”⁴⁷ között tartsák számon, emellett földrajzi elhelyezkedése révén olyan adottságok birtokában van – gondoljunk csak hosszú vonalon elterülő tengerpartjára (440 km) és az ahhoz járulékosan kapcsolódó lehetőségek tömegére –, melyről közép-európai partnerei nem is álmodhatnak.

A régió szocializmus alól felszabaduló államai egyikeként Lengyelország is komoly gazdasági nehézségekkel küzdött a demokratikus átmenet éveiben. Az állam irányította, kudarcot vallott tervgazdasági modellt a piacgazdaságra való váltás követte, mely sok áldozattal – elbocsátások, munkanélküliség, szervezett bűnözés, (lét)bizonytalanság – járt. A régió többi országához hasonlóan itt is erőteljes privatizáció és fájdalmas reformok jellemezték a kilencvenes éveket. Az akkori megszorítások azonban két évtized alatt napjainkra megtérültek. A lengyel növekedés beindult, s az ország egyre nagyobb intenzitással és növekvő mennyiségű területen kezdett beleilleszkedni az euroatlanti világ vérkeringésébe. Ennek egyik fontos lépéseként Lengyelország 1991. november 26-án tagja lett az Európa Tanácsnak, [6] majd öt évvel később, 1996-ban – Magyarország és Dél-Korea társaságában – belépett a világ legfejlettebb piacgazdaságait tömörítő szervezetbe (OECD). [13] Ezt három évvel követően, 1999 tavaszán – Csehország és Magyarország kíséretében – vált az Észak-atlanti Szerződés Szervezete (NATO) tagjává. [1] Az Európai Unióhoz történő 2004-es csatlakozással az ország – az euróövezetet leszámítva – valamennyi olyan, a nyugati demokratikus,

⁴⁶ Mgr. Szitás Péter, PhD., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, e-mail: szitasp@uj.ssk

⁴⁷ Csak összehasonlításképpen, Németország területe 357 022 km², lakossága 80, 457 millió fő, [3] Franciaország területe 643 801 km², lakossága: 67, 364 millió [4]

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

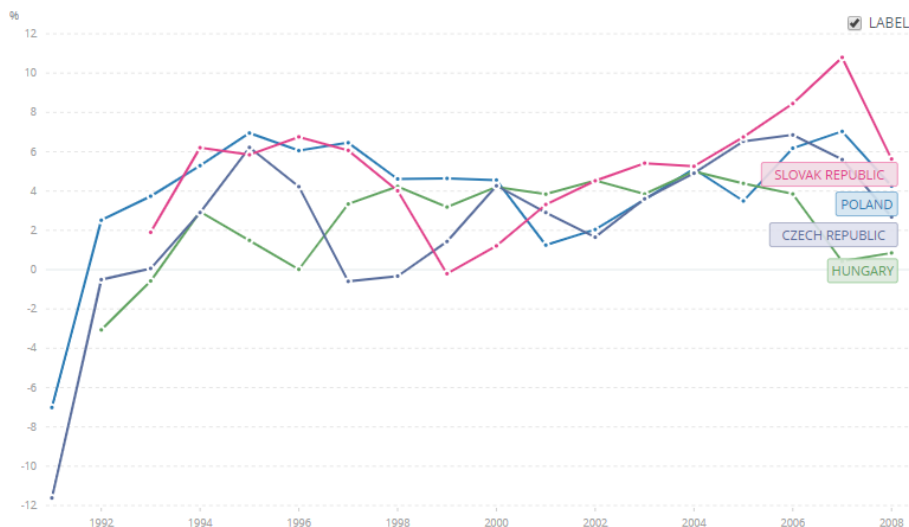
pluralista értékrenden alapuló társulás és közösség tagja lett, mely mind a befektetők, mind a kereskedelmi partnerek számára érdekessé teszi a bizalomra.



1. ábra: Lengyelország
Forrás: [14]

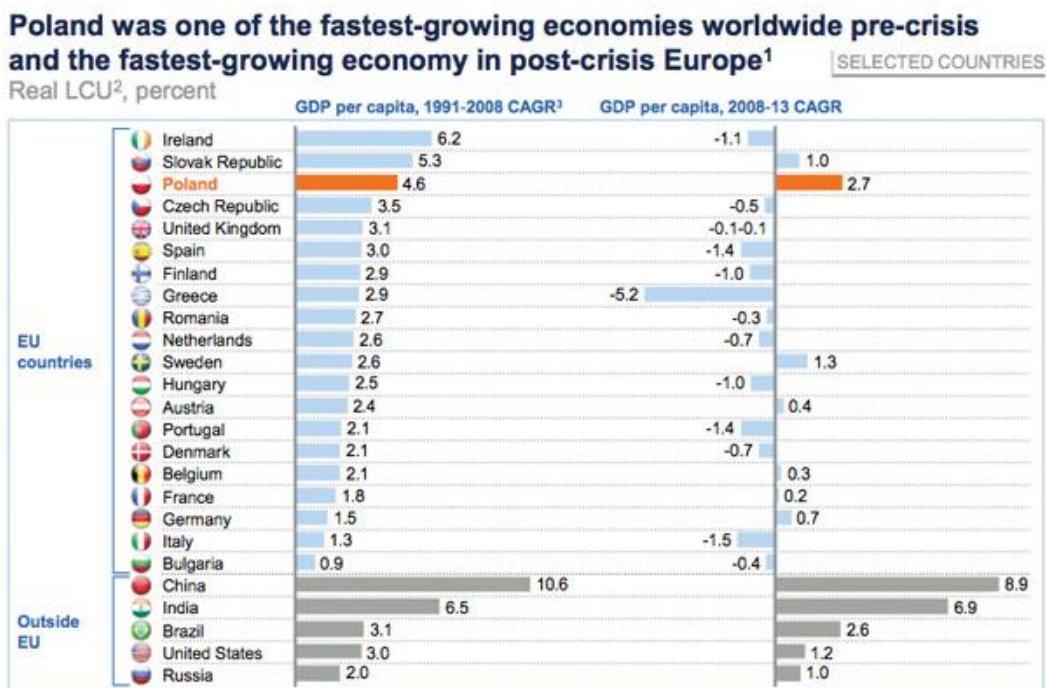
Az ország gazdasági helyzetének változásait vizsgálva az elmúlt lassan harminc évre visszatekintve elmondható, hogy a (kelet)-közép-európai régió valamennyi államához hasonlóan Lengyelország is recesszióba került a rendszerváltozás kilencvenes éveiben, azonban ezt leküzdve viszonylag gyorsan növekedési pályára tudott állni, mely kisebb kilengésekkel napjainkig tart, és az előrejelzések szerint folytatódni is fog. [12]

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



2. ábra: a V4-országok éves GDP-növekedése 1991-2008 között.
Forrás: világbank. [24]

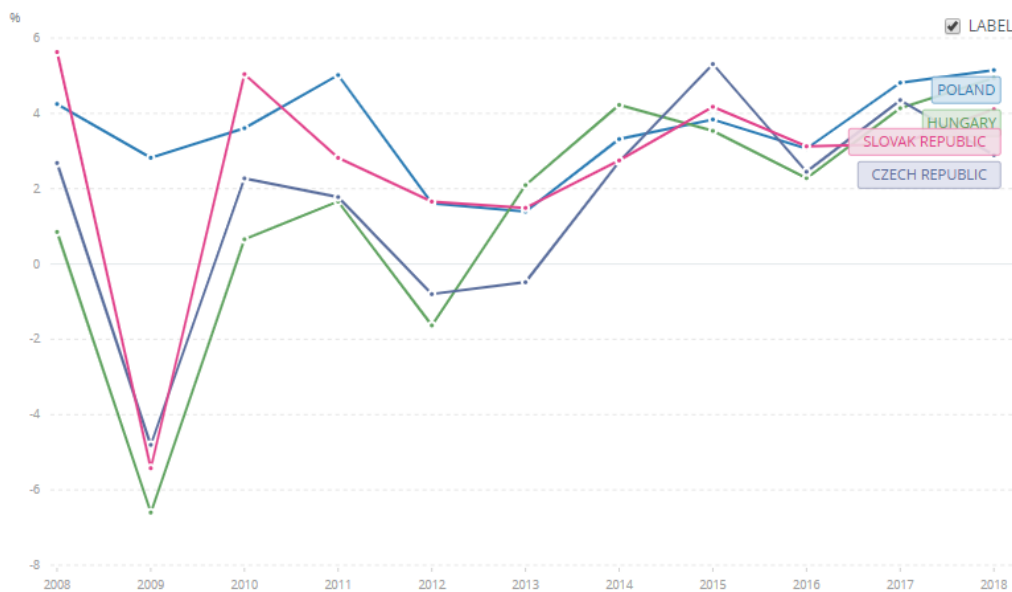
A 2008-as gazdasági és pénzügyi világválságot megelőzően, az 1991-2008 közötti időszakot helyezve górcső alá elmondható, hogy Lengyelország nem csupán a Visegrádi Négyek, de egész Európa egyik leggyorsabban fejlődő gazdasága volt átlagos 4,6 százalékos éves GDP-növekedésével. S bár a 2008-as események negatív hatásai a lengyel gazdaságot sem kerültk el, a 2008-2013-ig tartó időszakban az ország úgy volt képes az összeurópai növekedés élére állni a maga 2,7 százalékos eredményével, [16] hogy az Európai Unió tagállamai közül egyedülként mindig növekedni tudott. [7]



3. ábra: az egy főre jutó GDP alakulása a 2008-as válság előtt és után az EU-ban és azon kívül
Forrás: [5]

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

Immár a rendszerváltás ideje óta eltelt időszakot az elemzés tárgyává téve, a McKinsey & Company: *Poland 2025: Europe's new growth engine* című kiadványában publikált adatokra hivatkozva összességében állítható, hogy az elmúlt 25 év alatt Lengyelország gazdasága a reál GDP alapján a duplájára nőtt. Vásárlóerő-paritáson mért egy főre jutó GDP-t vizsgálva az adatok ezt erősítik, hiszen az EU-15-ök átlagához képest a vázolt időszakban a kezdeti 32-ről 60 százalékra duzzadt a lengyel lakossági átlag. [17]

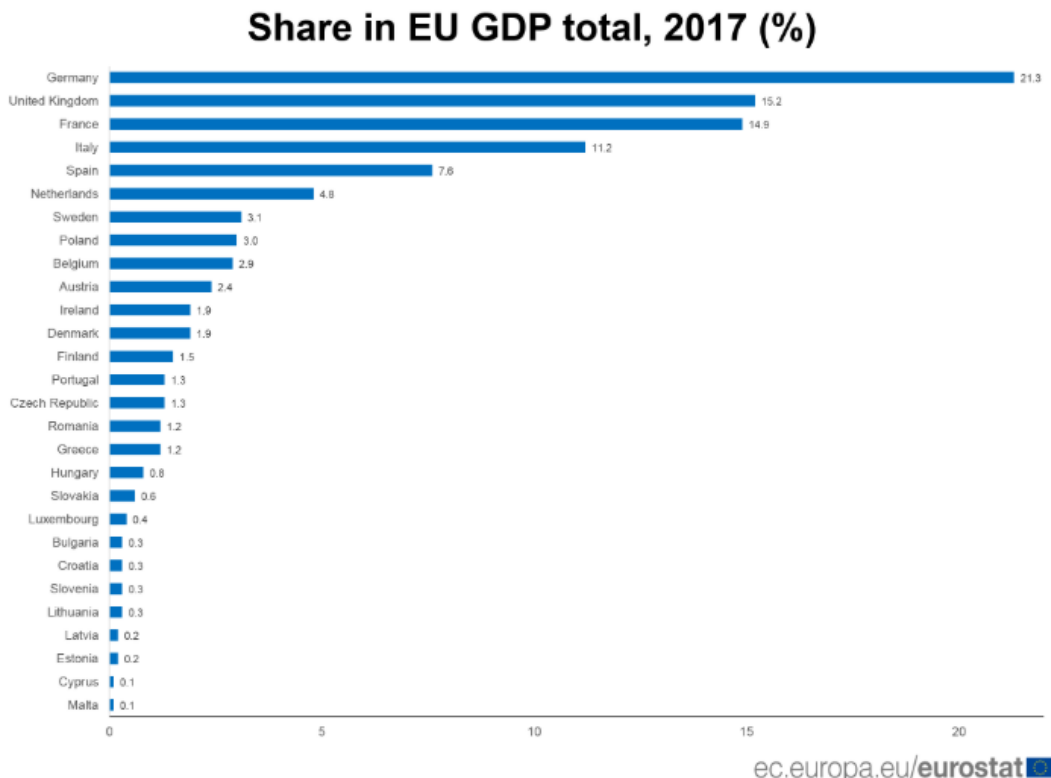


4. ábra: a V4-országok éves GDP-növekedése 2008-2018 között

Forrás: [25]

A 2017-es számokból kitűnik, hogy Lengyelország az Európai Unió nyolcadik legnagyobb gazdasága; részesedése a közösség bruttó hazai össztermékéből 3 százalék. [8] Jól látható, hogy e posztoszocialista ország mára olyan fejlett gazdaságokat előzött meg e GDP-részesedési listán, mint Belgium, Ausztria, Dánia vagy Írország, s az öt követő következő első keleti-blokkbeli ország e listán a Cseh Köztársaság a maga csupán 15. helyével.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



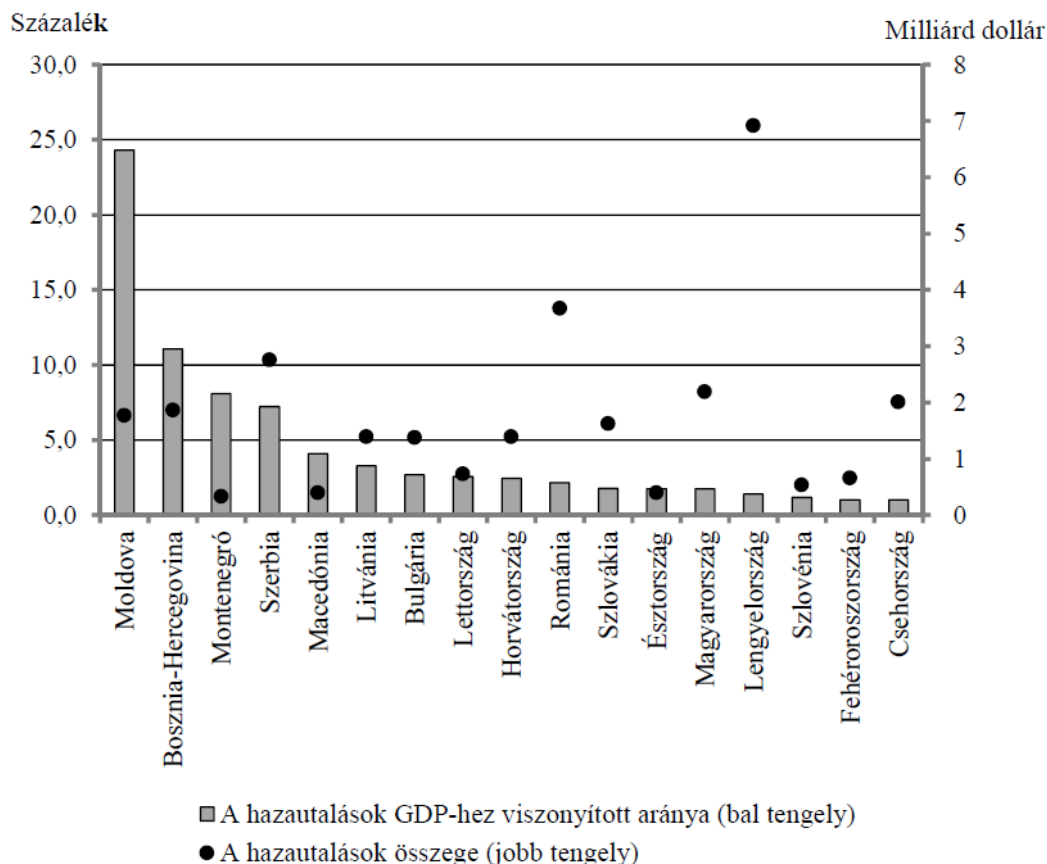
5. ábra: az EU által generált GDP megoszlása a tagállamok között

Forrás: [9]

E növekedés fő pillérei a dinamikus export mellett az erőteljes belső fogyasztás-növekedés, a termelékenység rapid fokozódása, a közvetlen külföldi befektetések és az EU-támogatások. Ugyancsak hozzájárul a fejlődéshez a 80-as évek lengyel baby-boomja, csakúgy, mint a bankrendszer stabil volta. [18] Emellett szintén említésre érdemes az a tőkebeáramlás, mely a Lengyelország határain kívül munkát vállaló lengyel tömegek hazautalása révén keletkezik.⁴⁸

⁴⁸ Köztudott, hogy Lengyelország EU-csatlakozását követően tömegek vállaltak munkát Nyugat-Európa országaiban, elsősorban az Egyesült Királyságban és Írországban. Az viszont már kevésbé közismert tény, hogy Lengyelország is népszerű célpontja lett külföldi – elsősorban kelet-európai – munkavállaló vendégmunkásoknak, akik – relatív értelemben – szintén óriási összeget mozgatnak önnön származási országuk irányába, rontva ezzel a lengyel mérleget. Számokban kifejezve a lengyel „hazautalások” összege 7,4 milliárd USD, míg a Lengyelországból ily módon kiáramló összeg 5,9 milliárd USD-re volt tehető a tavalyi évben. [20]

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



6. ábra: A hazautalások GDP-hez viszonyított aránya és összege
néhány közép- és kelet-európai országban, 2012

Forrás: [15]

A már idézett, McKinsey & Company-féle prognózis alapján Lengyelország jövőbeni fejlődése előtt két lehetséges út áll: vagy a jelenlegi pályán halad tovább az ország, regionális fókusszal bíró középjövedelmű gazdaságként fejlődve, vagy kísérletet tesz a növekedési ütem felgyorsítására, s ezáltal megkísérli a felzárkózást a legfejlettebb gazdaságokhoz, s Európa egyik motorjaként globálisan is versenyképessé válik. Az elsőként vázolt cél a 2008-as gazdasági és pénzügyi világválság után követett út folytatásával érthető el, átlagos éves 2,6 százalékos GDP-növekedéssel számolva. A második irány azonban éves szinten négy százalékos – vagy afölötti – GDP-növekedéssel, s az EU-15-ök GDP (PPP) 85 százalékának elérésével számol 2025-re. [19] Az idézett, McKinsey-féle jelentés szerzői ezt a pályát is plauzibilisnek vélik abban az esetben, ha az ország képes a legfejlettebb iparágainak bevett gyakorlatát a kevésbé fejlettek területére is átültetni. E területen speciális helyzetben van a mezőgazdaság, mely a világbank adatai alapján 2016-ban 2,381%-ban [26] járult hozzá az ország bruttó hazai össztermékéhez.⁴⁹

A jelenleg elérhető legfrissebb adatok alapján úgy tűnik, hogy Lengyelország a fentebb említettek helyett egy harmadik úton halad. Bár az ország kétségtelenül a nagyobb prosperitással kecsegtető irányt tűzte célul,

⁴⁹ Sokak számára ismeretlen tény, hogy a többi közép-európai posztoszocialista országtól eltérően az egykori Lengyelországban nem ment végbe a keleti blokkra jellemző mezőgazdasági kollektivizálás, így az agrárszektor nagyrészt magánkézből maradt meg. Napjainkig megfigyelhető így a parcellák töredezettsége, illetve az ágazatból élők számának magas volta. [21]

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

eddig hosszabb távú eredményei nem érik el a négy százalék fölötti éves GDP-növekedést, hiszen a 2007-2017 közötti időszakot vizsgálva csupán átlagosan 3,3 százalék teljesítődött. [10] Ugyanakkor nem hagyható figyelmen kívül, hogy a 2018-as esztendő ezt az értéket már jócskán meghaladta, hiszen az – elsősorban a belső fogyasztásnak és a befektetéseknek köszönhetően – elért 5,1 százalékos növekedéssel az egész Európai Uniót vizsgálva is kimagaslóan teljesített az ország. A nagy álmok beteljesülésének óhaja tehát korántsem alaptalan vagy lehetetlen kihívás. Különösen annak figyelembevételével nem az, hogy az idézett, 2019-es országjelentés alapján a lengyel gazdaság az évtized során 37 százalékkal bővült, háromszor annyival, mint az eurozóna. Mi több, 2018 volt zsinórban a 27. olyan esztendő, amikor az ország GDP-je nőtt. [11] Emellett a gazdaság erejét hűen tükrözi a munkanélküliségi ráta mértéke is, mely a piacgazdaságra való átmenet óta soha nem látott mélységbe zuhant: 2019 júliusára mindössze 5,2 százalék. [22] Az ábrából kitűnik, hogy 2000 és 2005 között a 20 százalék fölötti érték se volt példátlan. A Lengyelország által követett irány tehát mindenképpen ígéretes. Hogy az Európai Unió nagy gazdaságaihoz való felzárkózás bekövetkezik-e, az még mindenképpen a jövő zenéje.



SOURCE: TRADINGECONOMICS.COM | CENTRAL STATISTICAL OFFICE OF POLAND (GUS)

7. ábra: Lengyelország munkanélküliségi rátájának alakulása 1990-2019 között
Forrás:[23]

BEFEJEZÉS

Összegzésként elmondható, hogy az örök geopolitikai igazságok Lengyelország esetében se látszanak megcáfolódni. Az ország jól használta ki a rendszerváltás nyújtotta lehetőségeket, beintegrálódott valamennyi olyan szervezetbe, melyek a demokratikus és jogállami pluralista keret mellett a piacgazdaság fennmaradását hivatottak igazolni. Az ország leküzdötte a strukturális nehézségekből fakadó hátrányait, s modern, európai, viszonylag nagy kiterjedésű államként törekszik Európa magjához való felzárkózásra. Amennyiben a jelenlegi lendülete folytatódni tud, úgy egy évtizeden belül az ország az Európai Unió egyik új gazdasági centrumává válhat majd.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BBC News: *Timeline: NATO*. Elérhető:
http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country_profiles/1543000.stm. (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 27.)

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [2] CIA The World Factbook: *Lengyelország területe és lakossága*. Elérhető: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 24.)
- [3] CIA The World Factbook: *Németország területe és lakossága*. Elérhető: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 24.)
- [4] CIA The World Factbook: *Franciaország területe és lakossága*. Elérhető: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 24.)
- [5] Consultancy.uk: *McKinsey: Polish economy can grow to €850 billion by 2025*. Elérhető: <https://www.consultancy.uk/news/1628/mckinsey-polish-economy-can-grow-to-850-billion> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.)
- [6] Európa Tanács hivatalos oldala: *Accession of Poland to the Council of Europe*. Elérhető: <https://www.coe.int/en/web/documents-records-archives-information/poland> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 25.)
- [7] Európai Bizottság hivatalos oldala: *A nemzeti számlák és a GDP. 2.* Elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/27163.pdf> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.)
- [8] Európai Bizottság hivatalos oldala: *Which Member States have the largest share of EU's GDP?* Elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180511-1?inheritRedirect=true> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 3.)
- [9] Európai Bizottság hivatalos oldala: *Which Member States have the largest share of EU's GDP?* Elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180511-1?inheritRedirect=true> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 3.)
- [10] Európai Bizottság hivatalos oldala: *A nemzeti számlák és a GDP. 3.* Elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/27163.pdf> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 4.)
- [11] Európai Bizottság hivatalos oldala: *Country Report Poland 2019. 7.* Elérhető: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-poland_en.pdf (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 4.)
- [12] Európai Tanács hivatalos oldala: *Economic Forecast for Poland*. Elérhető: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/poland/economic-forecast-poland_en (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 27.)
- [13] Gazdasági Együttműködés és Fejlesztési Szervezet hivatalos oldala: *Member Countries*. Elérhető: <https://www.oecd.org/about/members-and-partners/> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 25.)
- [14] Geoscience and Information: *Poland Map and Satellite Image*. Elérhető: <https://geology.com/world/poland-satellite-image.shtml> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 24.)
- [15] Kajdi László (2015): *Hazautalt pénzek — nemzetközi áttekintés és a főbb mérési nehézségek* in Statisztikai Szemle, 93. évfolyam, 4. szám, 363. Elérhető: http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2015/2015_04/2015_04_353.pdf (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 3.)
- [16] McKinsey & Company: *Poland 2025: Europe's new growth engine. 1.* Elérhető: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/economic%20studies%20temp/our%20insights/how%20poland%20can%20become%20a%20european%20growth%20engine/poland%202025_full_report.ashx (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.)
- [17] McKinsey & Company: *Poland 2025: Europe's new growth engine. 1.* Elérhető: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/economic%20studies%20temp/our%20insights/how%20poland%20can%20become%20a%20european%20growth%20engine/poland%202025_full_report.ashx (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.) (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.)

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

- [18] McKinsey & Company: *Poland 2025: Europe's new growth engine*. 1. Elérhető:
https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/economic%20studies%20temp/our%20insights/how%20poland%20can%20become%20a%20european%20growth%20engine/poland%202025_full_report.ashx (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.) (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.)
- [19] McKinsey & Company: *Poland 2025: Europe's new growth engine*. 2. Elérhető:
https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/economic%20studies%20temp/our%20insights/how%20poland%20can%20become%20a%20european%20growth%20engine/poland%202025_full_report.ashx (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.) (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 28.)
- [20] Növekedés.hu: *Vagyonokat utaltak haza a külföldi magyarok*. Elérhető:
<https://novekedes.hu/elemlzesek/vagyonokat-utaltak-haza-a-kulfoldi-magyarok> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 3.)
- [21] *Poland Investment, Trade Laws and Regulations Handbook* (2012) Volume 1 – *Strategic Information and Basic Laws*. Int'l Business Publications, USA, 22.
- [22] Trading Economics: *Poland Unemployment Rate*. Elérhető:
<https://tradingeconomics.com/poland/unemployment-rate> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 4.)
- [23] Trading Economics: *Poland Unemployment Rate*. Elérhető:
<https://tradingeconomics.com/poland/unemployment-rate> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 4.)
- [24] Világbank hivatalos oldala: *A V4-országok éves GDP-növekedése 1991-2008 között*. Elérhető:
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2008&locations=PL-HU-CZ-SK&start=1991&view=chart> (Hozzáférés ideje: 2019. augusztus 27.)
- [25] Világbank hivatalos oldala: *A V4-országok éves GDP-növekedése 2008-2018 között*. Elérhető:
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=PL-HU-CZ-SK&start=2008&view=chart> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 3.)
- [26] Világbank hivatalos oldala: *Agriculture and Rural Development*. Elérhető:
<https://data.worldbank.org/topic/agriculture-and-rural-development?locations=PL> (Hozzáférés ideje: 2019. szeptember 4.)

A TUDÁSMENEDZSMENT HELYZETE A LENGYELORSZÁGI VÁLLALATOKNÁL

Tibor ZSIGMOND⁵⁰

ABSTRACT

The main objective of this paper is to present the state of knowledge management at Polish enterprises. This paper contains 4 figures and 1 table. The first part is the introduction. The second part is the theoretical part of this study. This part deals with the meaning of knowledge. It also describes the expression “knowledge management”. After that the research methodology is described. We used secondary data in our research. The next part contains the results of our research. We present the state of Polish companies in terms of knowledge management. The last part summarizes the results received in our research.

KEYWORDS:

Tudásmenedzsment, tudás, vállalatok, Lengyelország, Magyarország

BEVEZETŐ

Mára a vállalatok felismerték, hogy a versenyelőny egyik legfontosabb forrása az emberi erőforrás. Ezen belül is kiemelt szerepet kap a tudás, melynek nagy része magukban az emberekben rejlik. A szervezetek számára fontos tudást nem elég csak megszerezni, hanem biztosítani kell, hogy a szervezetben minden személy számára elérhető legyen, akinek szüksége van rá. Továbbá fontos, hogy a jövőben újra fel lehessen használni a már megszerzett tudást. Ezen folyamatok bizonyos szintű hozzáértést és gondosságot követelnek, éppen ezért jött létre a tudásmenedzsment kifejezés, mely az előbbieken meghatározott tevékenységeket foglalja össze. Azon vállalatok, amelyek nem kezelik megfelelően a tudást, nagy nehézségekkel küszködhetnek. A tudás „nem menedzseli önmagát.” Tehát a gondozatlan tudás miatt előfordulhat, hogy az vállalatban belül rejtve marad azon személyek előtt, akiknek szükségük van rá, azonban nem tudnak annak jelenlétéről. Ilyenkor a szükséges tudást újra be kell szerezni valamilyen módon. Ez mindenképpen költségekkel jár a szervezet számára. Ezen költségek alatt pénzületi, időbeli és energiai költségeket értünk. Természetesen a tudás menedzselése is bizonyos költségekkel jár, azonban ezek egy bizonyos idő elteltével megtérülő befektetésnek számítanak, melyek a vállalatok előnyét szolgálják. Dolgozatunk célja az volt, hogy megismerjük a tudásmenedzsment elterjedtségét a lengyel és a magyar vállalatok körében.

TÉMAKÖR BEMUTATÁSA

A tudás definíciója

Nem létezik egységes definíció, amely leírná, hogy mit is jelent a tudás. A kifejezést – különböző megközelítések alapján – már több kutató is értelmezte. Ezen szakemberek közül kiemelendő Penrose [12] munkássága. Véleménye alapján az erőforrások egy része fizikai jellegű, míg a másik részük az emberektől függ. A tudás növekvő fontosságát is kiemelte a szerző, azonban hozzátette azt is, hogy a tudás egy olyan „homályos” fogalom, amelyet nem lehet szilárd tényezőként kezelni. [10] [12] [16]

⁵⁰ Mgr. Tibor Zsigmond, Selye János Egyetem, 119669@uj.s.student.sk

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

A 20. század végén további elméletek és tanulmányok születtek a témával kapcsolatban. Fontos megemlítenünk Davenport és Prusak [7] munkásságát. „Working knowledge: how organizations manage what they know” című könyvükben úgy fogalmazzák, hogy a tudás a tapasztalatok, az értékek, a kontextusinformációk és a szakértői ismeretek koherens egysége, amely segít új tapasztalatok és információk értékelésében és beépítésében. [2]

Chaudhry, Li és Ren [4] alapján az üzleti és szervezeti értelemben a tudás nem más, mint az ún. „know-how”. Tehát az éleslátás, a felfogás, a tapasztalat és az előrelátás keveréke. Másszóval az intellektus és az intuíció különleges elegye, mely képessé teszi az embereket arra, hogy tisztában legyenek azzal, hogy „mit és hogyan” cselekedjenek.

Fontos kiemelni még Peter Drucker [8] definícióját. Szerinte az alapvető, jelentőségteljes gazdasági erőforrás napjainkban már nem a tőke, a természeti erőforrások és a munkaerő, hanem a tudás. Az általa meghatározott definíció a következőképpen hangzik: „A hagyományos termelési tényezők - a föld (természeti tényezők), a munkaerő és a tőke - nem tűntek el, hanem másodlagossá váltak. Ezek könnyen beszerezhetők, feltéve, ha tudással rendelkezünk. Az új értelemben vett tudás a tudást, mint hasznosságot, a társadalmi és gazdasági eredmények elérését jelenti.” ([8], 38. old.)

A lengyel szakirodalomból leginkább a Wielka Encyklopedia [17] értelmezése emelhető ki, mely alapján a tudás kognitív cselekmény eredménye, ugyanakkor a tudás és a megismerés között kölcsönös kapcsolat fedezhető fel. Egyrészt a tudás a megismerés következménye, másrészt a megismerés nagyrészt a tudást feltételezi.

A tudás menedzselése – tudásmenedzsment

Annak érdekében, hogy a vállalatok sikeresek legyenek, mindenképpen szükségük van a belső tudás megfelelő menedzselésére. A vállalatok tisztában vannak a céljaikkal. Ahhoz, hogy ezen célokat elérjék bizonyos eszközökre van szükségük. A célok elérésének egyik fő eszköze maga a tudás. Az már más kérdés, hogy ezen tudás menedzselése mennyire tudatos az egyes vállalatoknál. Véleményünk szerint a mai napig léteznek olyan vállalatok, – főként a kisebb méretűk – melyek nem tudatosan menedzselik a tudást, csupán a célok elérése „lebeg a szemük” előtt és ezért mindent megtesznek (többek között törekednek a megfelelő tudás megszerzésére, megőrzésére, annak sokszorítására stb.). A tudásmenedzsment kifejezést azonban már a tudatosan megtervezett tudás menedzselésére használják. A menedzsment ezen ága viszonylag fiatalnak számít, a szakemberek az 1990-es években kezdtek el foglalkozni a témakörrel. [3] [6] [7]

A tudásmenedzsmentet illetően többféle definíció született, azonban lényegében mindegyik hasonlóképpen jellemzi a kifejezést. Bencsik [1] definícióját Davenport [6], valamint Gholami és társai [9] alapján a következőképpen fogalmazta meg: „A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony hasznosítása.” ([1], 30. old)

A társadalom kezdetleges formáiban is megmutatkozott a tudás fontossága. Gondoljunk csak a törzsekre, melyek esetében különböző tudással rendelkezők (pl. sámánok, gyógyítók) nagy tiszteletnek örvendtek a saját közösségükben. De ilyenek voltak például a mesterek is, vagy a későbbiekben az orvosok, papok és pedagógusok stb.

Általánosságban kijelenthető, hogy a tudás „menedzselése” sem újkeletű a szervezetek körében, azonban korábban ez nem a tudatos tervezésnek és irányításnak volt köszönhető. A tudásmenedzsment – mint a menedzsment egyik kiemelkedő ága – már egy tervezett és tudatos folyamat, amely végtelen, tehát leginkább egy körforgásként fogható fel. A tudásmenedzsment egy ciklikus folyamatként értelmezhető, melyet Probst és társainak [13] modellje ír le leginkább. Ők egy olyan modellt alkottak meg, mely 8 elemből áll. Ezek sorrendben a következők: tudáscélok meghatározása, tudás azonosítása, tudás megszerzése, tudás fejlesztése, tudás megosztása, tudás megőrzése, tudás felhasználása és a tudás mérése. Bár az egyes elemek egymás után – logikus – sorrendben következnek, a tudásmenedzsment folyamata nem véges, tehát körfolyamatról beszélünk.

KUTATÁS MÓDSZERTANA

Dolgozatunk első részében a hazai és nemzetközi szakirodalmat, folyóiratokat tekintettük át részletesebben. Bemutatásra került maga a tudás, melyet különböző, nemzetközileg elismert szakemberek véleménye alapján definiálunk. Ezek mellett a lengyel szakemberektől származó definíciókat is feltüntettük. Az elméleti áttekintés során a tudásmenedzsment folyamatát is bemutattuk.

A dolgozatunk elkészítése során szekunder kutatást végeztünk. A kutatás eredményei részben az általunk kiválasztott kutatások eredményeit mutatjuk be, melyek a tudás menedzsment helyzetét vizsgálták a lengyelországi és a magyarországi vállalatok esetében. A lengyelországi rész elkészítéséhez a KPMG [11], Siuta-Tokarska [15] és Chmielewska-Muciek, Zinzuk [5], kutatásai során készített adatokat használtuk fel.

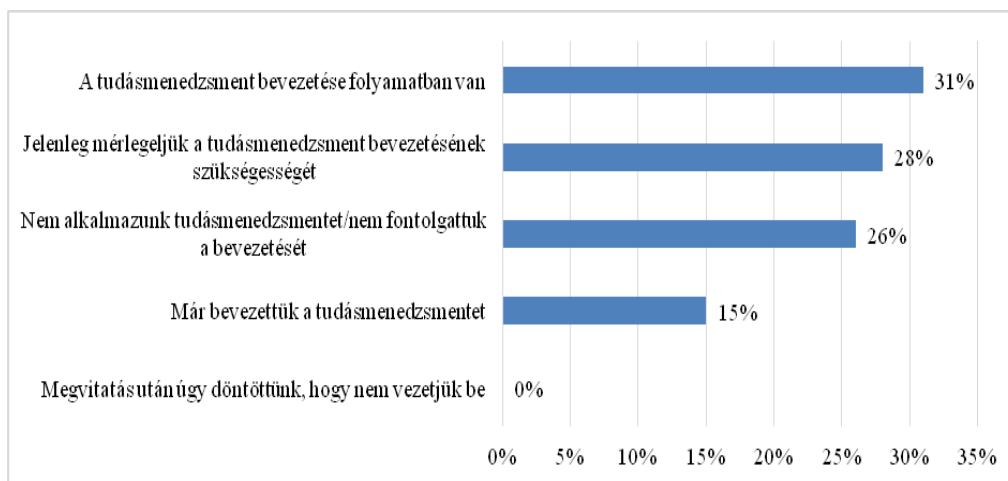
A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A tudásmenedzsment helyzete a lengyel vállalatoknál

Elsőként a KPMG Polska – a világ egyik vezető könyvvizsgáló, adó- és üzleti tanácsadó társaságának helyi irodája – által végzett felmérés eredményeit szeretnénk ismertetni. A kutatás 2004-ben készült. 121 vállalatot vizsgáltak, ezek mindegyike a nagyvállalatok közé tartozott, ugyanis több, mint 250 embert foglalkoztattak és az éves bevételük meghaladta a 40 millió eurót. [11]

A kutatásban részt vevő vállalatok csupán 15 százaléka jelölte, hogy már bevezettek valamilyen tudásmenedzsment programot, míg további 31 százalék esetében kijelenthető, hogy a tudásmenedzsment rendszer kiépülőben van. A kitöltő vállalatok több, mint 50 százaléka (26+28 százalék) azt jelölte, hogy jelenleg még nem vezettek be semmilyen tudásmenedzsmentet elősegítő programot a vállalatban, sőt a résztvevő vállalatok 26 százaléka egyáltalán nem fontolgatta hasonló rendszer bevezetését. [11] [15]

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



I. ábra: A tudásmenedzsment bevezetésének helyzete a lengyel nagyvállalatoknál

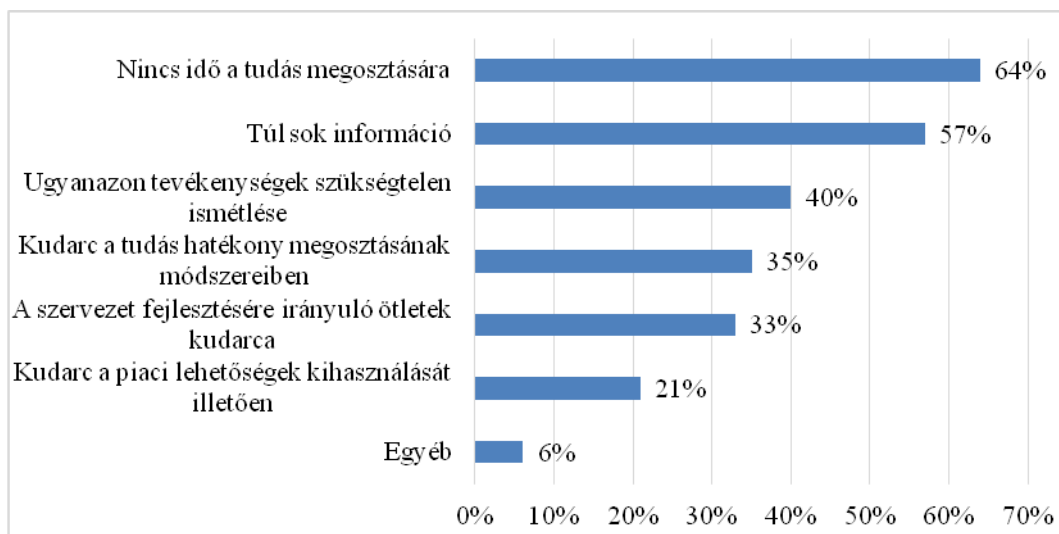
Forrás: [15], 157. old – [11] alapján

Pozitívként említhető, hogy a vállalatok 28 százaléka tervezte valamilyen tudásmenedzsment program bevezetését. Továbbá egyetlen százalékot sem ért el azon vállalatok aránya, amelyek már megvitatták a tudásmenedzsment bevezetésének kérdését, azonban mégis úgy döntöttek, hogy nem vezetik be azt. [11] [15]

Ezen adatokat megvizsgálva, két észrevételünk van – egy pozitív és egy negatív. A pozitív az, hogy azon vállalatok, amelyek már megvitatták a tudásmenedzsment kérdését, a megvitatás után pozitívan döntöttek. Ez az első tétel („megvitatás után úgy döntöttünk, hogy nem vezetjük be”) alapján feltételezhető. Ez alapján a vállalatok 28 százaléka, mely azt jelölte, hogy jelenleg a megvitatás fázisában tartanak, valószínűleg a jövőben be is vezet valamilyen tudásmenedzsmentet elősegítő programot a saját szervezetében. Ahogy azt már a fentiekben is kifejtettük, negatívként a vállalatok azon 26 százaléka emelhető ki, melyek nem fontolgatták, ill. nem vitatták a tudásmenedzsment gyakorlatok bevezetésének fontosságát. Ezek alapján összességében azt feltételezzük, hogy a nagyvállalatok negyede –a tudásmenedzsmentet illetően – nem rendelkezett a megfelelő ismeretekkel. Azon vállalatok, amelyek azonban tisztában voltak a tudásmenedzsment fontosságával, már be is vezették (15 százalék), vagy folyamatban volt a bevezetés (31 százalék), illetve fontolgatták annak bevezetését (28 százalék). [11] [15]

A KPMG [11] a kutatásában kitért arra is, hogy a nagyvállalatok esetében milyen specifikus problémák említhetők, melyek a tudásmenedzsment bevezetése ellen szólnak. Az alábbi ábrán jól láthatók a legfőbb okok.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019



2. ábra: A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos problémák a lengyel nagyvállalatoknál

Forrás: [15], 157. old – [11] (2004) alapján

Ez alapján látható, hogy a nagyvállalatok esetében az időhiány az ami megakadályozza a tudás megosztását, átadását, így ezáltal a tudásmenedzsment megfelelő kialakítását is.

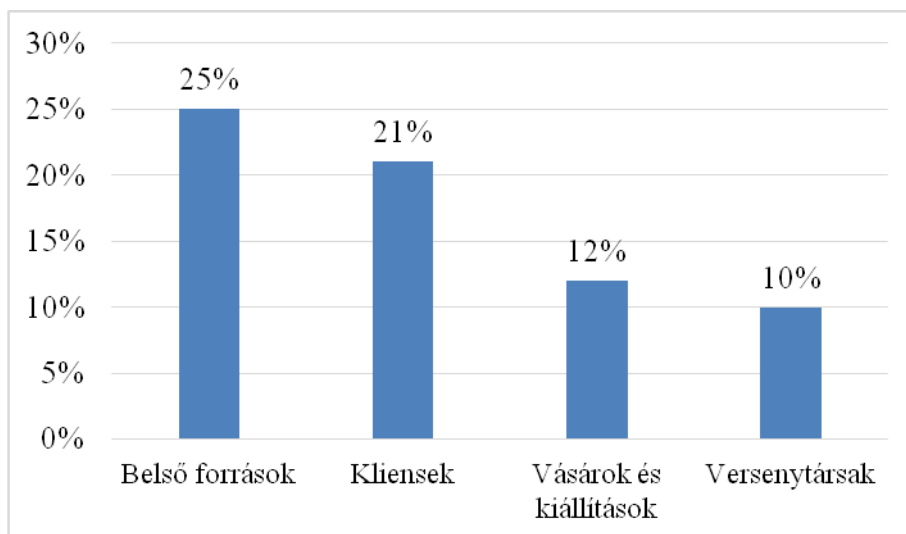
A kutatásból az is kiderült, hogy a megkérdezett vállalatok 18 százalékánál a tudás nem megfelelő kezelése 5 százalékos „kárt” okozott a jövedelemben. További 7 százalék esetében a jövedelem 5 és 10 százalék közötti mértékben csökkent. A fennmaradó 65 százalék esetében a veszteségek nehezen megbecsülhetők. Feltételezhető, hogy a veszteség azon vállalatok esetében a legnagyobb, amelyek egyáltalán nem alkalmazzák a tudásmenedzsment semmilyen formáját. [11] [15]

Az eredmények alapján a Lengyelországban működő nagyvállalatok nagy részénél csupán a igazgatóságot (42 százalék) és a felsővezetőket (21 százalék) vonják be a tudásmenedzsment folyamatába. A középszintű vezetés 7 százalékát, míg a további munkások csupán 1 százalékát vonják be a hasonló folyamatokba. [11] [15]

Az Európai Unióban használatos felosztás alapján, minden olyan vállalat, mely kevesebb, mint 250 személyt foglalkoztat, a mikro-, kis- és középvállalatok egyikébe tartozik. Ezen három vállalat típust a legtöbb kutatás esetében egy kategóriába sorolják. A lengyelországi vállalatok több, mint 99 százalékát a KKV-k képezik. [15]

Egy kutatás [14] alapján a KKV-k információforrásainak 25 százaléka belső forrásból származik. Ezután a kliensektől (21 százalék), a különböző kiállításokról (12 százalék) és a versenytársaktól (10 százalék) szerzik az információkat.

Komárom, 2019. szeptember 10-11. – Komárno, 10-11. september 2019

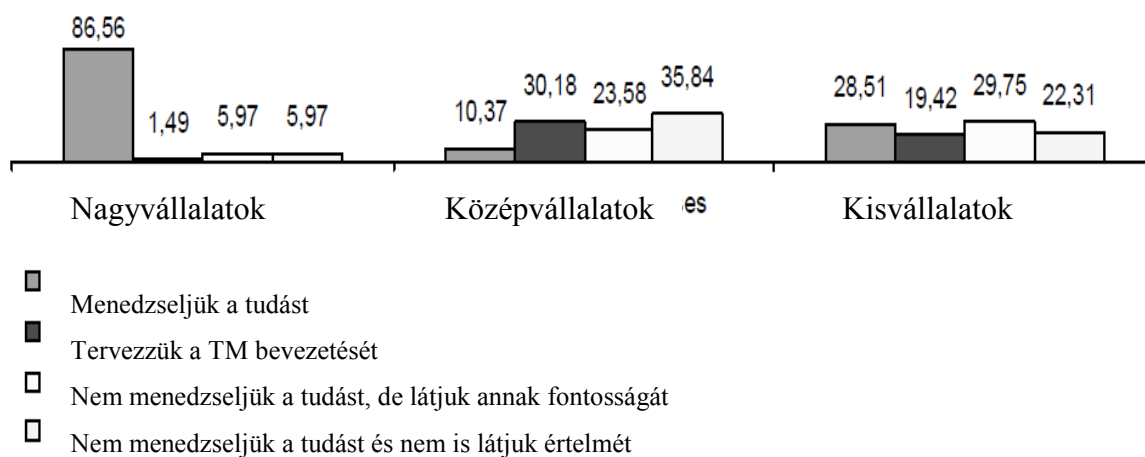


3. ábra: Az információ forrása a KKV-k esetében
Forrás: Saját szerkesztés – [14] alapján

Wolański [18] rámutat arra, hogy a lengyelországi KKV-k egy csoportjára jellemző a kiemelkedő innovativitás, ám ezek többsége középvállalat. A mikro- és kisvállalatok általában kevésbé innovatívak.

Chmielewska-Muciek és Zinczuk [5] 101 vállalat alkalmazottai körében végeztek vizsgálatokat. 1 nagy- 10 közép és 90 kisvállalat alkalmazottaival töltötték ki a kérdőívüket.

(%)



4. ábra: Az alkalmazottak véleménye a tudás menedzselésének fontosságáról
Forrás: [5], 281. old.

Az ábra alapján jól látható, hogy a nagyvállalatoknál nagyon fontosnak találták az alkalmazottak a tudás menedzselését. A közép- és kisvállalatok esetében jóval alacsonyabbnak bizonyult azon válaszadók aránya, akik szerint a tudásmenedzsment fontos. Ezen vállalatcsoportok esetében jóval nagyobb érdektelenség bizonyult a tudás menedzselésével kapcsolatban. [5]

A kutatásból az is kiderült, hogy a kitöltők szerint mégis miben segítheti a vállalatokat a tudás megfelelő menedzselése. A kapott válaszokat a 3 vállalat típusban külön-külön vizsgálták. Ezen eredményeket a következő táblázatba foglaljuk össze:

1. táblázat: a nagy-, közép és kisvállalatok számára nyújtott tudásmenedzsment előnyök

	Nagy	Közép	Kis
Szolgáltatások minőségének fejlődése	65,67%	n/a	71,07%
Javuló versenyképesség	62,68%	n/a	50,82%
Megnövekedett fogyasztói elégedettség	59,70%	75,47%	53,71%
Csökkenő költségek	56,71%	60,37%	n/a
Megnövekedett hatékonyság	n/a	78,30%	56,19%
Időspórolás	n/a	70,75%	56,19%
Fejlettebb menedzsment	n/a	60,26%	57,02%

Forrás: Saját szerkesztés – [5] adatai alapján

A táblázat alapján látható, hogy az egyes vállalat típusokban dolgozó alkalmazottak eltérő előnyöket említettek meg. Ennek ellenére érdekesség, hogy mind a nagy-, mind a kisvállalatokban dolgozók a nyújtott szolgáltatások minőségének fejlődését említették az első helyen. Ehhez képest a középvállalatokban dolgozó alkalmazottak teljesen eltérő előnyöket említettek meg a másik 2 vállalat típusban dolgozókhoz képest. [5]

Ezen kutatásban szintén megvizsgálták, hogy az alkalmazottak szerint melyek azok az akadályok, melyek leginkább meggátolják a tudás megfelelő menedzselését. A nagyvállalatokban dolgozó alkalmazottak úgy gondolják, hogy leginkább a pénzügyi források hiánya (59,70 százalék) az, ami a tudás menedzselésének útjában áll. 56,71 százalék szerint a nem hatékony kommunikáció, 50,74 százalék szerint a szakemberek fluktuációja, 43,28 százalék szerint a tudásmenedzsment előnyeinek mérhetetlensége, míg 41,79 százalék alapján a helytelen menedzsment stílus az amely megakadályozhatja a tudásmenedzsment bevezetését. A kitöltők 95,52 százaléka úgy gondolja, hogy a tudást leginkább egy külső tréning segítségével lehetne beszerezni. További 94,02 százalék szerint egy külső – ún. „harmadik fél” (angolul „third party”) – szakértő, míg 82,08 egy piaci kutatás is segítségül szolgálhat. A korábbi tapasztalatokat 73,13 százalék, míg a menedzserek és alkalmazottak között zajló tárgyalásokat („míttingeket”) 71,64 százalék jelölte. [5]

A középvállalatok alkalmazottainak 74,52 százaléka úgy gondolja, hogy a nem hatékony kommunikáció a legfőbb probléma. 70,75 százalék szerint a helytelen menedzsment stílus, illetve 61,32 százalék szerint a tudásmenedzsment előnyeinek mérésére szolgáló mutatók hiánya áll a tudás menedzselésének útjában. A középvállalatokban dolgozó alkalmazottak 85,84 százaléka szerint a tudás elsődleges forrása az Internet. 75,47 százalék szerint külső tréning, míg 72,64 százalék szerint a szakirodalom segíthet a szükséges tudás megszerzésében. A kitöltők szerint a tudás forrásai lehetnek még a belső adatbázisok (62,80 százalék), korábbi tapasztalatok (51,88 százalék), fogyasztói vélemények és visszajelzések (50,94 százalék), lojális – régóta a vállalatnál dolgozó – alkalmazottak (46,22 százalék), valamint az egyedi ismeretek és készségek (46,22 százalék). [5]

A kisvállalatok képviselőinek véleménye alapján a legnagyobb problémát szintén a nem hatékony kommunikáció (48,76 százalék) és a helytelen menedzsment stílus (46,69 százalék) jelentik. Ezen akadályozó tényezőket a pénzügyi források hiánya (40,49 százalék) és a tudásmenedzsment előnyeinek mérésére szolgáló mutatók hiánya (36,77 százalék) követik. A kisvállalatoknál dolgozó alkalmazottak 62,80 százaléka úgy gondolja, hogy a tudás legfőbb forrásai az adatbázisok lehetnek. Ezen forrást a saját

tapasztalatok (54,95 százalék), az Internet (54,13 százalék), a külső tréning (42,97 százalék) és a szakirodalom áttanulmányozása (41,32 százalék) követte. [5]

BEFEJEZÉS

Tanulmányunk során különböző definíciókkal ismertettük a tudás fogalmát. Az általunk használt definíciók közül a legkorábbi a 20. század második felének elejéből származik. A szakemberek ekkor kezdték el igazán vizsgálni a tudást, mint olyan tényezőt, amely nagy befolyással van a vállalat sikerességére. Ebben az időben azonban a tudás fogalmát túlságosan „homályosnak” hitték és azt gondolták, hogy nem lehet szilárd tényezőként kezelni. A későbbiekben a 20. század végén születtek meg azok az elméletek, melyek nagy hatással voltak és vannak a vállalatokra mind a mai napig. Miután bebizonyosodott a tudás, mint tényező fontossága, szükség volt annak menedzselésére. Éppen ezért különféle elméletek, modellek születtek a tudás menedzselésére. Mára nélkülözhetetlenné vált ezen fontos tudás szervezése a vállalatok életében.

Tanulmányunk célja az volt, hogy felmérjük, hogy a Lengyelország területén működő vállalatok, milyen figyelmet szentelnek a tudás menedzselésének. Ennek felméréséhez, különböző szekunder anyagokat gyűjtöttünk. Cikkünkben mikro-, kis-, közép-, valamint nagyvállalatokat is vizsgáltunk.

Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a lengyelországi vállalatok esetében a tudásmenedzsment leginkább a nagyvállalatok életében figyelhető meg leginkább. Ez nem meglepő, hiszen a nagyobb profit, a nagyobb munkásállomány nagyobb, precízebb figyelmet igényel. Az eredmények alapján azt tapasztaltuk, hogy az egyes vállalat típusokban dolgozó alkalmazottak eltérő tudásmenedzsment előnyöket említettek meg. Kiemelendő azonban az az érdekesség, hogy mind a nagy-, mind a kisvállalatokban dolgozók a nyújtott szolgáltatások minőségének fejlődését jelölték az első helyen. Ehhez képest a középvállalatokban alkalmazottai teljesen eltérő előnyöket említettek meg az előzőekhez képest. Megvizsgáltuk azt is, hogy a vizsgált vállalatok alkalmazottai szerint melyek azok az akadályok, melyek leginkább meggátolják a tudás megfelelő menedzselését. Mindegyik vállalat típus esetében a kommunikáció hiánya, ill. a nem megfelelő kommunikáció az, amely az egyik legnagyobb akadályt jelenti. A nagyvállalatok esetében azonban ennél is nagyobb volt azok aránya, akik azt jelölték, hogy leginkább a pénzügyi források hiánya jelenti a legnagyobb nehézséget.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A cikk a Magyarország Collegium Talentum programjának támogatásával készült.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BENCSIK, A. (2014). Miért nem működik? Tudásmenedzsment magyar módra. In: *Tudásmenedzsment*. 15. évf. 1. sz., 29-46. old.
- [2] BENCSIK, A. (2015). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [3] BIRZNIECE, I. (2011): Artificial Intelligence in Knowledge Management: Overview and Trends. In: *Applied Computer Systems*. Vol. 43, iss. 1., p. 5-11.
- [4] CHAUDHRY S.S., LI Y., REN N. (2008). An Enterprise Knowledge Management System Based on the Use Case Model. In: *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II. IFIP International Federation for Information Processing*. Vol. 255. Boston: Springer.
- [5] CHMIELEWSKA-MUCIEK, D., ZINCZUK, Z. (2014). Knowledge management in IT companies in Poland. In: *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014*.
- [6] DAVENPORT, T. (1996): The Future of Knowledge Management. In: *CIO*, Vol. 9, No. 5, p. 30-31.

- [7] DAVENPORT, T., PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- [8] DRUCKER, P. F. 2011. *Post-Capitalist Society*. New York: Routledge.
- [9] GHOLAMI, M. H., ASLI, M. N., NAZARI-SHIRKOUHI, S., NORUZY, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. In: *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 10, No. 2, p. 205-216.
- [10] KAPÁS, J. (1999). Egy új vállalatelmélet: erőforrásalapú megközelítés. Összefoglalás és diagnózis. In: *Vezetéstudomány*. 30. évf., 02. szám., 35-43 old.
- [11] KPMG Polska. (2004). *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*. Warszawa: KPMG Polska.
- [12] PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- [13] PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (2006): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. In: *Gabler Verlag*, Wiesbaden.
- [14] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009*. (2010). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Polish Agency for Enterprise Development.
- [15] SIUTA-TOKARSKA, B. (2013). Challenges and Problems of Knowledge Management in Enterprises in Poland. In: *China-USA Business Review*, Vol. 12, No. 2, p. 149-162.
- [16] SONI, P. (2015). *The Theory of the Growth of the Firm (Edith Penrose, 1959)*. [online]. [cit. 2019-02-23]. Elérhető az interneten: <https://www.researchgate.net/publication/275339460_The_Theory_of_the_Growth_of_the_Firm_Edith_Penrose_1959>
- [17] *Wielka Encyklopedia*. (2005). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [18] WOLAŃSKI, R. (2007). *Wiedza i innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach—Postęp czy stagnacja*. Warszawa: University of Warsaw. [online]. [cit. 2019-02-23]. Elérhető az interneten: <<https://docplayer.pl/16071884-Wiedza-i-innowacje-w-malych-i-srednich-przedsiębiorstwach-postep-czy-stagnacja.html>>

Kiadó – Vydavateľ:
Selye János Egyetem – Univerzita J. Selyeho
Bratislavská cesta 3322
SK-945 01 Komárno
www.ujs.sk



Cím - Názov:
A Selye János Egyetem 2019-es XI. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete -
„MUNKAERŐPIAC- ÉS HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT” SEKCIÓ

Zborník XI. medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho 2019 - SEKCIA
„PRACOVNÝ TRH A MANŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV”

Szerkesztő - Zostavovateľ:
Prof. Dr. Poór József, CSc.
Dr. habil. Ing. Karácsony Péter, PhD.
PhDr. Antalík Imrich, PhD.

Lektorok - Recenzenti:
Prof. Dr. Poór József, CSc.
Dr. habil. Ing. Karácsony Péter, PhD.
PhDr. Antalík Imrich, PhD.
Ing. Mgr. Horbulák Zsolt, PhD.
Ing. Gyurián Norbert, PhD.

Terjedelem – Rozsah:
12,9 szerzői ív – 12,9 AH

Kiadás éve - Rok vydania:
2019

ISBN 978-80-8122-340-2



PADE

PALLAS ATHÉNÉ
DOMUS EDUCATIONIS
ALAPÍTVÁNY

A *Munkaerőpiac- és humánerőforrás-
menedzsment szekció* megszervezését és a
szekció kiadványának megjelenését a PALLAS
ATHÉNÉ DOMUS EDUCATIONIS ALAPÍTVÁNY
támogatja a „Modern, komplex és innovatív kutatási
tevékenység a Selye János Egyetem
Gazdaságtudományi Karán” c. projekt keretében.