

ACTA WEKERLEENSIS

TUDOMÁNYOS IDŐSZAKI KIADVÁNY

- 2023/1



WEKERLE SÁNDOR ÜZLETI FŐISKOLA

ACTA WEKERLEENSIS:

Gazdaság és Társadalom

2023



BUDAPEST

2023

ACTA WEKERLEENSIS: Gazdaság és társadalom

Kiadja:

Wekerle Sándor Üzleti Főiskola, 1083. Budapest, Jázmin utca 10.

+36-1/323-1070

<https://wsuf.hu/hu/tudomanyos-elet/acta-wekerleensis>

Felelős kiadó: Dr. Balogh Imre, rektor

Megjelenés gyakorisága: évenként egy vagy két lapszám magyar nyelven

HU ISSN 2560-0834

Az Acta Wekerleensis: Gazdaság és Társadalom szerkesztőbizottsága

Szerkesztőbizottság | Editors

Felelős szerkesztő: Dr. Tóth Gergely, tudományos rektorhelyettes



Tartalomjegyzék:

Tanulmányok..... 4

Az osztrák szociális partnerség intézményrendszerének szerepe a makrogazdasági folyamatok irányításában - *Dr. Eperjesi Zoltán*..... 4

Generációk a munkaerőpiacon: Különbségek és hasonlóságok a munkával kapcsolatos elvárások és motivációk kommunikációjában - *Dr. Farkas Péter*..... 24

A vezetés szerepe a belső kontrollrendszer kialakításában - *Törösvári István*..... 35

Megfogni a megfoghatatlant - A Cameron-Quinn Versengő Értékek Keretrendszerének alkalmazási tapasztalatai a szervezeti kultúra meghatározásában és fejlesztésében - *Rácskay Judit*..... 49

A köztársasági elnök vétőjogának változásai és azok jogalkotásra gyakorolt hatása - *Dr. Fekete József*..... 68

Aktualitások..... 79

Terminológiai dilemmák a logisztika fogalma körül - *Dr. Potóczki György*..... 79

IKT eszközök használata a magyar felsőoktatási intézményekben
Az információgazdálkodás tanításának új útjai - *Dr. Gerják István* 90

TANULMÁNYOK

Az osztrák szociális partnerség intézményrendszerének szerepe a makrogazdasági folyamatok irányításában

Dr. Eperjesi Zoltán

főiskolai tanár

Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

Ausztria az Európai Unión belül és nemzetközi viszonylatban is a gazdaságilag legsikeresebb és szociális szempontból legstabilabb országok közé tartozik. A gazdasági és szociális területen elért sikerek egyértelműen a szociális partnerség ausztriai modelljével hozhatók összefüggésbe. A gazdasági és szociális partnerség modellje a gazdaságpolitika és szociális politika együttműködésének rendszerén nyugszik, amelyben a munkaadói és munkavállalói érdekképviseltek egymással, valamint a mindenkori kormánnyal kompromisszumos megoldásokat dolgoznak ki. A szociális partnerség rendszerének alapgondolata, hogy a politika alapvető céljai a nagy társadalmi érdekképviselteken keresztül, koordinált formában, párbeszédre keresztül jobban elérhetők, mint nyilvános konfliktusokon keresztül. Az ausztriai szociális partnerség legfőbb jellemzője az érintett érdekképviseltek kompromisszumkereső tárgyalási kultúrája. A szociális partnerség legjelentősebb értéke a különböző, munkaadói és munkavállalói érdekképviseltek által képviselt érdekek kiegyenlítésében mutatkozik meg. A szociális partnerek döntéshozatala és reformtörekvései mindig széleskörű társadalmi bázison nyugszanak. Azok az országok, amelyekben a szociális partnerek jelentős befolyással rendelkeznek, kedvezőbb makrogazdasági eredményeket mutatnak fel, mint azon országok, ahol a szociális partnerek befolyása alacsony. A szociális partnerek együttműködésének hatására javul a gazdaság teljesítménye, csökken a munkanélküliség, különösen a fiatalok munkanélkülisége, javul a foglalkoztatottság, valamint kiegyenlítettebbé válik a jövedelmek megoszlása.

Kulcsszavak: szociális partnerség, paritás, kollektív szerződések, szektorális bértmegállapodás, munkaerőpiac

Abstract:

Austria is one of the most economically successful and socially stable countries in the European Union and internationally. Success in the economic and social field can be clearly linked to the Austrian model of social partnership. The model of economic and social partnership is based on a system of cooperation between economic and social policy, in which employers' and employees' representatives work out compromise solutions with each other and with the government. The basic idea behind the social partnership system is that the fundamental goals of policy can be better achieved through dialogue and coordinated action by large social interest groups than through public conflict. The main feature of the Austrian social partnership is the compromise-seeking negotiating culture of the interest representing organizations concerned. The most significant value of social partnership is the reconciliation of the different interests represented by the employers' and employees' organizations. The social partners' decision-making and reform efforts are always based on a broad social base. Countries where the social partners have a strong influence show better macroeconomic outcomes than countries where the social partners have little influence. Social partners' cooperation leads to improved economic performance, lower unemployment, especially among young people, higher employment and a more even distribution of income.

Keywords: social partnership, parity, collective contracts, sectoral wage agreements, labour market

1. Bevezetés

A tárgyalásos piacgazdasági formát megtestesítő osztrák szociális partnerség intézményrendszerének részletes ismertetését és elemzését megelőzően mutatom be a három meghatározó gazdasági működési formát. A **piac által vezérelt gazdaság** az állami beavatkozást intézményesítő modern tőkés gazdaságnak az a változata, amely viszonylag a legszűkebb körre korlátozza az állam szerepét a gazdaságban, aminek következtében a piaci

szabályozás ebben a gazdasági formában tud a leginkább érvényre jutni. A piac által vezérelt gazdaságban is megtalálható az állami redisztribúció, az állam makro-ökonómiai szabályozása, az állami tulajdon, a versenyszabályozás, valamint az állam és a funkcionális érdekcsoportok közötti alkuk. Az állam a piac által vezérelt gazdaság keretei között viszont kívül marad a mikro-gazdasági folyamatokon, nem avatkozik be szelektív módon a vállalatok tevékenységébe, az erőforrások allokációjában megmarad a piac meghatározó szerepe (Hall–Soskice, 2001, 8.).

A tőkefelhalmozás nagyrészt a vállalatok belső felhalmozásán alapul, a tőke allokációjában a tőkepiac súlya jelentős, az állam és a bankok szerepe viszonylag csekély. A bankok elsősorban a rövidtávú hitelezés funkcióját látják el, nincsenek érdekeltségeik a vállalati szférában, nem gyakorolnak lényeges befolyást a vállalatok üzletpolitikájára. Az állam kívülmaradása a tőkeallokáción, a tőkeallokáció piaci mechanizmusának, a részvénytőzsdének juttat döntő piacot. A piac által vezérelt gazdaság modelljének leginkább az angolszász országok feleltethetők meg.

Az állam által vezérelt piacgazdaság a modern tőkés gazdaságnak az a változata, ahol az állam játssza a legmeghatározóbb szerepet. E gazdasági modellben az állam autonóm módon beavatkozik a mikrogazdasági folyamatokba, szelektíven befolyásolja a vállalati szféra működését. Az erőforrások allokációjában a piac mellett, a piaci mechanizmust esetlegesen felfüggesztve vagy korlátozva az állam jelentős szerepet játszik. Az állam termelő beruházásokat, vállalati kutatás-fejlesztéseket finanszíroz, kedvezményes hiteleket juttat bizonyos preferált vállalatcsoportok számára.

A vállalatok belső felhalmozása lényegesen kisebb, a tőke allokációjában a tőkepiac nem igazán jelentős, a bankok és az állam szerepe ezzel szemben nagy. A bankok ebben a szerepkörben közép- és hosszú távú hitelezést végeznek, jelentős érdekeltségekkel rendelkeznek a vállalati szférában, lényeges befolyást gyakorolnak a cégek üzletpolitikájára. Az állam a pénzügyi rendszeren keresztül érvényesíteni tudja gazdasági prioritásait, rendelkezik tehát a megvalósítani kívánt gazdaságpolitika eszköztárával. „A piaci fundamentalizmus és a „globális szabad verseny” doktrínája a gazdasági és pénzügyi válság, a globalizációkritikus mozgalmak aktivitása, a Dél országai között erősödő kooperáció, illetve a neoliberalizmus irányultságú fejlesztéspolitikák csődje folytán megváltozott, a neoliberalizmus közpolitikai programja, a washingtoni konszenzus ideológiája pedig világszerte háttérbe szorult” (Pongrácz A., 2019, 179.). A pénzügyi rendszer állami kontrollálhatósága a

kereskedelmi bankok teljes vagy részleges állami tulajdonán alapul. Az állam által vezérelt vegyes gazdaság modelljeként leginkább Japán említhető meg.

A tárgyalásos (neokorporatív) piacgazdaságban a kulcsszerepet játszó gazdasági szereplők érdekszervezetei között létrejött alkuk rendszere koordinálja a piac és az államgazdaságot szabályozó folyamatait. A vegyes gazdaságnak e változata köztes helyet foglal el az előbb leírt két modell között. Az állam kívülmaradása a mikro-gazdasági folyamatokból messze nem jelenti azt, hogy ezeket kizárólag a piac irányítja.

A tárgyalásos gazdasági modellben az állam nem autonóm szereplő, hanem a magángazdaság érdekcsoportjainak foglya. Az a körülmény, hogy a piac allokálja az erőforrásokat a gazdaság szereplői között, nem jelenti azt, hogy a gazdaság szerkezeti átalakulásai kizárólag a piacra vannak bízva. A neo-korporatív gazdasági modell keretei között az állami beavatkozás ellensúlyozza a piaci hatásokat a hátrányosan érintett iparágakban, vállalatoknál, megtartva e szereplőket az átfogó politikai konszenzus keretei között.

Katzenstein az alábbi ismérvek alapján írta le a neo-korporatív modell demokratikus változatát, a demokratikus korporativizmust.

- Szociális partnerség ideológiája: Olyan politikai konszenzus, amely előfeltétele az ellenérdekelt felek – munkáltatók, munkavállalók, állam – közötti kompromisszumok megkötésének.
- A gazdasági érdekcsoportok centralizált és koncentrált rendszere: A konszenzus természetesen nem jöhet létre közvetlenül a társadalmi partnerek között, hanem azokat érdekképviselőik csúcsszervezetei dolgozzák ki közösen. E konszenzus egyik mérőszáma a sztrájkok gyakorisága az adott országban.
- A politikai szereplők közötti politikai alkuk: Az egyes gazdasági szereplők, érdekcsoportok egymással ütköző célkitűzéseinek önkéntes egyeztetése a politikai alkuk rendszerében valósul meg. Az alkuk a főbb gazdasági érdekcsoportok, az állami bürokrácia és a politikai pártok elitjei között folynak olyan átfogó kérdésekről, amelyek túlnyúlnak az egyes érdekcsoportok szűk, szektorspecifikus érdekein. Ezek a döntések kiterjednek a bérek, árak, adók, foglalkoztatás, társadalmi jólét, gazdasági stabilitás és növekedés kérdéseire. A tárgyalásos gazdaság prototípusát a nyitott gazdaságú kis nyugat-európai államok adják: Ausztria, Svédország, Norvégia, Dánia (Bara – Szabó, 2005, 116).

2. Az osztrák szociális partnerség általános ismertetése

Ausztriára nagyon jellemző a nagy gazdasági érdekképviselői szervezetek és a mindenkori kormány együttműködése, a szociális partnerség rendszere. Ez az együttműködés képezte az alapját az ország második világháborút követő újjáépítésének, a gazdasági növekedésnek, valamint a szociális békének. A szociális partnerség intézményrendszere az önkéntesség elvén nyugszik, az érdekvédelmi szervezetek történelmileg kialakult együttműködése túlnyomórészt informális, és nem törvényileg szabályozott. A szociálpartnerek szerepköre nem korlátozódik kizárólag a munkaviszonyok szabályozására. A kollektív szerződéseket általában munkaadói oldalon a Gazdasági Kamara illetékes alegysége, munkavállalói oldalon pedig az Osztrák Szakszervezeti Szövetség illetékes szerve dolgozza ki. Becslések szerint a magángazdaságban foglalkoztatott munkavállalók 98%-a kollektív szerződés hatálya alá esik. Összehasonlításként ez az arány Németországban 62%, míg az Amerikai Egyesült Államokban csupán 14%. Ausztriában jelenleg több mint nyolcszáz kollektív szerződés van érvényben, a szakszervezetek éves szinten nagyságrendileg négyszázötven kollektív szerződést tárgyalnak. (Net 1).

Az osztrák rendszer különlegessége abban rejlik, hogy a szociális partnerség jószerével a gazdaság- és szociális politika valamennyi szegmensét lefedi. Ebből kifolyólag Ausztria kiváló példa a korporativizmusra, vagyis a koordinált érdekképviselői átfogó rendszerére. Az osztrák szociális partnerség rendszere négy meghatározó érdekképviselői szervezetből áll, a munkavállalókat képviselő Osztrák Szakszervezeti Szövetségből (ÖGB), a Szövetségi Munkáskamarából (Bundesarbeiterkammer - BAK), valamint a munkaadókat képviselő Gazdasági Kamarából (Wirtschaftskammer Österreich - WKÖ) és az Osztrák Mezőgazdasági Kamarából (Landwirtschaftskammer Österreich - LK) (Net 2).

A szociális partnerség intézményei nem csupán érdekvédelmi szervezetek, amelyek a bérmegállapodásokat koordinálják és lobbitevékenységet folytatnak, hanem a politikai rendszer részét is képezik egyben.

Az Osztrák Szakszervezeti Szövetség (ÖGB) egyesület formájában működik, a másik három kamara viszont közjogi önálló igazgatási szerv, törvényileg előírt kötelező tagsággal (Net 3). Az osztrák szociális partnerség lényege, hogy az abban részvevő érdekképviselői szervezetek közös hosszútávú gazdasági és szociális célokban állapodnak meg, működésüket pedig koordináltan, a különböző társadalmi csoportok bevonásával, párbeszéd útján végzik. A szociális partnerség nem jelenti azt, hogy az érdekkülönbségeket letagadnák a partnerek. Egy

olyan eljárásrendről van sokkal inkább szó, amelyben az ellentétes gazdasági és szociális érdekeket összehangolják a részvevő szervezetek kompromisszumkészsége alapján.

Az egyes szervezetek együttműködése 1957-et követően az ár- és munkabérekért felelős Paritásos Bizottság keretein belül zajlik (Die Sozialpartner Österreich, 2023).

A szociális partnerek számos módon kapcsolódnak az osztrák politikai rendszerhez, szervezeteik részt vesznek az egyes törvénytervezetek véleményezésében, javaslatokat fogalmazhatnak meg a jogalkotó testületek irányába, valamint részt vehetnek az osztrák szociális és munkajog alakításában. A szociális partnerek számos bizottság és tanács munkájában is részt vesznek, így az ipari tanulók képzésének kialakításában, a munkakörülmények felügyeletében, a származási bizonyítványok kiállításában, a verseny és munkaerőpiaci politika kialakításában, a fogyasztóvédelmi politikában és a támogatási rendszer kialakításában.

A szociális partnerség intézményeinek küldöttei részt vesznek a közjogi intézményekként működő nyugdíj-, beteg-, és balesetbiztosító pénztárak munkájában. A szociális partnerek szintén részt vesznek a munka és szociális ügyekkel foglalkozó bíróságok laikus bíróinak, valamint a kartellbíróságok ülnökeinek kinevezésében (Net 4).

A szociális partnerek célkitűzéseiket több megállapodásban is lefektették. A szociális partnerek jelenlegi együttműködését az 1992. november 23-án aláírt megállapodás szabályozza, amelyben célkitűzéseiket jelentős mértékben kibővítették. Innentől kezdve már nem kizárólag a teljes foglalkoztatottság, az árak stabilitásának biztosítása, valamint a gazdasági növekedés erősítése tartoznak fő céljaik közé, hanem az osztrák gazdaság nemzetközi versenyképességének erősítése, a nemzetközi és főként az európai integrációban való részvétel elmélyítése, a humán erőforrás fejlesztése, az emberhez méltó munkakörülmények biztosítása is, amelyek integrálják a környezetvédelmi megfontolások is (Sozialpartner Abkommen, 1992, 7). Az érdekvédelmi szervezetek gazdasági és társadalmi beágyazottsága hozzájárul ahhoz, hogy ezek a szervezetek felelősségteljes politikai döntéseket hozzanak, mivel tevékenységük nemcsak a tagságot, hanem a társadalom egészét érinti. A szociális partnerek legfőbb célja, hogy fenntartsák a szociális békét, és ezzel párhuzamosan biztosítsák az ország komparatív előnyeit a nemzetközi versenyben. A szervezetek együttműködését a partneri párbeszéd kultúrája, valamint a kompromisszumon alapuló megoldás és megállapodás keresése jellemzi leginkább, amelynek alapja az össztársadalmi érdekek képviselete.

A szociális partnerség alapvető feladatai:

A szociális partnerek legfőbb feladata a kollektív szerződéseket érintő folyamatos egyeztetések irányítása, valamint a duális szakmunkásképzés feltételrendszerének alakítása. A szociális partnereknek részvételi joga van a törvényalkotásban, igazságszolgáltatási hatáskörrel rendelkeznek a munkaügyi bíróságokon, és tevékenyen részt vesznek a szociálpolitika alakításában (nyugdíj-, beteg- és balesetbiztosítás) (Net 5).

Szociális partnerség és gazdasági döntéshozatal:

A szociális partnerek közreműködnek a törvénytervezetek véleményezésében és kidolgozásában, valamint sokszor kezdeményezőként lépnek fel különböző aktuális gazdasági és társadalompolitikai témákban. A szociális partnerek óriási tudást halmoztak fel az elmúlt közel nyolcvan év során, nagyon jelentős tanácsadási és jogsegély-szolgálati tevékenységet látnak el. A szociális partnerek fontos döntési kompetenciával rendelkeznek a gazdaságpolitika területén. A jelenkor számos kérdést vet fel a szociális partnerség intézményrendszerével kapcsolatban, nagy kérdés, hogy a szociális partnereknek csak érdekképviselőre kell-e szorítkozniuk. További kérdéseket vetnek fel az intézményrendszer integrációs funkciójának újra értelmezésére vonatkozó törekvések, valamint a társadalmilag legsebezhetőbb csoportok érdekképviselője.

A szociális partnerség intézményeinek demokratikus legitimációját az egyes tagszervezetek rendszeres, szabad és titkos választásai biztosítják. A szociális partnerség egyes intézményeiben, vagyis az egyes kamarákban (Gazdasági Kamara, Mezőgazdasági Kamara, Munkáskamara és Szakszervezeti Szövetség) a tagság, a feladatok, a szervezet, valamint a finanszírozás törvényileg szabályozott (Ne 6).

Az állam a kamarákra, mint önálló szakmai és gazdasági szervezetekre ruház bizonyos közfeladatokat. Az önálló kamarák nem tartoznak az állam utasítási körébe, viszont az állami hivatalok felügyeletet gyakorolnak a kamarák felett. Ebben a tekintetben a kamarák képzik az osztrák önrendelkezési rendszer alapját (Net 7). Az egyes érdekképviseltek közötti együttműködés Ausztriában önkéntességen alapul. Az érdekképviseltek történelmileg kiforrott együttműködése leginkább informális, és nem törvény által szabályozott.

Az EU egyéb tagállamainak bértárgyalásai:

A 28 uniós tagállamból 22-ben minden egyes gazdasági szektorban törvényileg határozzák meg a minimálbért. A szakszervezetek és a munkaadói érdekképviseltek bizonyos szektorokban magasabb béreket is kiharcolhatnak. Ausztrián kívül csak Olaszországban,

Dániában, Svédországban, Finnországban és Cipruson érvényesülnek a szektorális kollektív szerződések a törvényes minimálbérrel szemben. Ezekben az országokban nincs törvényileg előírt minimálbér (Net 8).

A kollektív szerződések által érintett területek:

A kollektív szerződések minden olyan igényt tartalmaznak, amelyek túlmutatnak a törvényi szabályozáson. A legfontosabb részelemük az adott szektorban érvényesülő minimálbér meghatározása, valamint a szabadság és karácsonyi pénz, azaz a 13., és 14. havi juttatás szabályozása (Arbeiterkammer, 2023). Kollektív szerződések nélkül nem lennének egyedi szabályozások, amelyek például többek között a felmondás körülményeit, a túlórafizetéseket, a prémiumokat és a szabadságot szabályozzák.

A munkavállalói oldalon azért a szakszervezetek tárgyalnak, mivel a törvényi érdekvédelmi képviselő (Munkáskamara) csak akkor tárgyalhatna, ha nem állna rendelkezésre egy önkéntes érdekvédelmi képviselő, valamint ők rendelkeznek kellő szektorszintű szervezettel. Az egyébként regionális és szektorokat felölelő szervezettségű Munkástanácsnak más jellegű feladatai vannak.

A szociális partnerség hatékonysága:

Az OECD jelentése alapján a szociális partnerség lényegesen hozzájárul a gazdaság fejlődéséhez, a jövedelembeli különbségek csökkentéséhez, valamint a szociális béke fenntartásához. Az is igaz azonban, hogy a szociális partnerek törvényalkotásban való részvétele gátolja a reformok keresztülvitelét.

A kötelező kamarai tagság költségei:

A havi munkáskamarai díj összege az egészségbiztosítási díj 0,5%-át teszi ki. 2.200,- EUR összegű bruttó fizetés esetén a munkáskamarai tagság 6,19 EUR havonta. A 3,64 millió tagot számláló Munkáskamara 432 millió EUR összeget szedett be az elmúlt évben. Nagyságrendileg nyolcszázezer kamarai tag, - munkanélküliek, szülési szabadságon lévők, alacsony keresetűek, - nem fizeti a kötelező tagsági díjat. A Gazdasági kamara 541 millió EUR tagdíjat szedett be az 506 ezer tagjától, amely összeg 60%-a az egyéni vállalkozóktól származott. A Gazdasági Kamara tagjainak az esetében a tagdíjat az árbevétel alapján kell fizetni (Kompetenz, 2017).

Elvileg a törvényhozás csökkenteni tudná a Munkástanácsra vonatkozó törvényben előírt 0,5%-os legmagasabb tagdíj mértékét. Az alkotmány azonban előírja, hogy a

feladatellátáshoz szükséges fedezetet biztosítani kell, így a gyakorlatban csak nehezen lehetne keresztülvinni egy törvénymódosítást, amelyhez kétharmados parlamenti többség kell.

A kötelező tagság előnyei:

Az előnyök közé leginkább a szociális béke fenntartását, a szolidaritást, széleskörű szolgáltatásnyújtást, valamint a bevált rendszert lehet sorolni. Renate Anderl, a Munkáskamara vezetője azzal érvel, hogy a kötelező tagság nélkül számos nemzetgazdasági feladatot nem lehetne ellátni. Az elnök álláspontja szerint mindenki csak saját magával foglalkozna, és senki sem törődne a számos kis üzemmel. Az elnök elmondása szerint a szervezet nagyban segíti a kis üzemek külpiazi tevékenységét is.

A kötelező tagság hátrányai:

A kamarák erős befolyását, úgynevezett „együtt kormányzást” sokan kritizálják, és úgy vélik, hogy mára idejét múlttá vált a rendszer, amelyet áthat a klienspolitika szelleme. A kormánynak nagyobb hatalmat kellene kapnia a régóta esedékes reformok keresztülviteléhez. A kritikusok úgy vélik, hogy a verseny jót tenne a Munkáskamarának. A liberális Neos párt egyenesen azon az állásponton van, hogy az egyes kamarák valójában az Osztrák Szociáldemokrata Párt és az Osztrák Néppárt (SPÖ, ÖVP) szatellit szervezetei. A liberálisok úgy vélik, hogy a Gazdasági Kamarát érintő kötelező tagság teljesen ellentmond a szabad vállalkozói szellemnek (Der Standard, 2017).

A kötelező kamarai tagság eltörlésének esélyei:

A kötelező kamarai tagság eltörlése meglehetősen nehéz, mivel a szociális partnerség intézményrendszerét, és a kötelező kamarai tagságot törvény szabályozza, amelyet pótlólagos biztosítékként 2008 januárjában még az alkotmányban is rögzítettek. A változtatásra kizárólag kétharmados parlamenti többséggel vagy népszavazással lenne lehetőség.

A kamarai tagság más országokkal történő összehasonlításban:

Az osztrák szociális partnerség a maga nemében Luxemburgot leszámítva egyedülállónak számít. A munkáskamarák munkáját más országokban többnyire önkéntes szakszervezetek látják el. A munkaadókat képviselő kamarákban az EU-n belül nyolc országban is kötelező a tagság (Németország, Ausztria, Olaszország, Franciaország, Spanyolország, Luxemburg, Horvátország, Hollandia) (Der Standard, 2017). Egyedül Németországban 700 különböző munkaadószervezet működik.

Szavazás a kötelező kamarai tagságról

Az osztrák Munkáskamara 1996-ban kérdezte meg a tagságát a kötelező kamarai tagságról. A szavazásra jogosult tagok 67%-a adta le a voksát, és 91%-uk a kötelező tagság mellett állt ki.

A Gazdasági Kamara esetében csak 36% volt a részvételi arány, és a leadott szavazatok 82%-a a kötelező kamarai tagságot támogatta (Der Standard, 2017).

3. Az osztrák szociális partnerség intézményrendszerének fejlődéstörténete

A szociális partnerek szerepe a második világháborút követően:

Ausztriában már az első köztársaság időszaka alatt is lehetett találkozni bizonyos szociális partneri irányelvekkel, azonban ebben az időszakban még korántsem beszélhetünk a háborút követő időszak intézményesült érdekérvényesítési formáiról. Mindenképpen említésre méltó az 1918-ban létrehozott Paritásos Ipari Bizottság, amely a monarchiát követő átmeneti időszak gazdasági és szociálpolitikai problémáira keresete a megoldást (Net 9). Dr. Karl Renner szociáldemokrata kancellár kezdeményezésére 1919-ben paritásos alapon került sor az ipari konferenciák megszervezésére. Az első konferencia alkalmával a fémipar munkaadói és munkavállalói szervezetei az ipari béke biztosítását látták legfontosabb feladatuknak az első világháború után újra induló termelés szempontjából. A második konferencia általános gazdaságpolitikai kérdésekkel foglalkozott és a kormány tanácsadó testületeként működött. A bécsi Munkáskamara kezdeményezésére összehívott harmadik konferencián a munkanélküliség leküzdésének témakörével foglalkoztak.

A szociális partnerség jelenlegi formája magában foglalja a koalíciós szabadság, a kollektív szerződések rendszerének, az üzemi alapszabályzatok, valamint a paritáson alapuló munkaadói és munkavállalói intézmények meglétét. Az 1918 és 1920 között működő kormánnyal történő együttműködések nem, vagy csak részben feleltek meg a mai szociális partnerségre vonatkozó kritériumoknak. Az 1933 és 1945 közötti autoriter és nemzetiszocialista időszak alatt az első osztrák köztársaság végéig egyedi érdekérvényesítés zajlott, amely teljes mértékben figyelmen kívül hagyta a szociális partnerség meghatározó alap gondolatát, nevezetesen az általános közcélokat segítő gazdaság és pénzügypolitika figyelembevételét (Net 10).

Az osztrák szociális partnerség intézményrendszere a második világháborút követően kezdett igazi testet öltetni, amikor is a Bécsi Kereskedelmi Kamara és a Munkáskamara közös bizottságot állított fel az égető szociális problémák megvitatására. A második világháború

szörnyű és embertelen emlékei és tapasztalatai rávilágítottak arra, hogy közös gondolkozásra és együttműködésekre van szükség, fel kell hagyni az első köztársaság idején jellemző osztályharcos és szekértábor szemléletekkel és az ideológiai nézetekhez való görcsös ragaszkodással. A szemléletmódban beállt változás lehetőséget teremtett az államosításokat érintő együttműködésre, a szociális partnerség korporatív gazdasági modelljének megteremtésére. A korporativizmus olyan ideológiai irányzat, amely szerint az egyes politikai érdekcsoportok (korporációk) egymással szemben nem ellenségesen állnak, egymással nem sztrájkoktól és osztályharctól terhes viszonyban állnak, hanem a munkabért és a munkafeltételeket békés egyetértésben rendezik.

Ausztriában 1945-ben nem lehetett agresszív antikapitalizmusról beszélni, de jelen volt a demokratikus antifasizmus eszméje, amely egyértelműen elutasította a szabad piacgazdaságot, mivel a gazdasági világválságot, a háborút és a fasizmust a kapitalista rendszerrel hozták összefüggésbe. A második világháborút követő négy külföldi hatalom általi megszállásának évtizede csak tovább erősítette az érdekképviselői szervezetek közötti együttműködést, létrejött a párbeszéd, a kölcsönös együttműködés kultusza.

A Kereskedelmi és Munkáskamara 1945 után létrehozott ernyőszervezetei az érdekképviselőket törvényileg szabályozott, a közigazgatási jog hatálya alá eső állami szintű közjogi szervezeteit hozták létre (Net 11, 2). Ezek a szervezetek a kötelezően előírt tagságon keresztül érik el magas koncentráltági szintjüket. A kézműipar átfogó és egységes érdekképviselőjének keretében a szakosított szervezeteket integrálták a tartományi, illetve szövetségi szintű kamarákba. Ez a széleskörű bázis és szakmai csoportosulás alapozta meg az egyes képviselői szervek hierarchiáját, valamint a bér- és ártárgyalások megkezdését.

A szakszervezetek koncentrációjára az 1945-ben az Osztrák Szakszervezeti Szövetség (Österreichische Gewerkschaftsbund - ÖGB) megalapításával került sor. Az ipari szegmensek mentén történő központosított szervezeti felépítés megkönnyítette a szakszervezeti szövetségen belüli bérpolitikai koordinációt. Másrészt pedig lehetségessé vált a kollektív szerződések autonóm munkaadói érdekképviselővel történő aláírása.

A Mezőgazdasági Kamara 1946-ban újra életre hívott elnöki konferenciáján döntöttek a törvényileg kötelező tagságról. A Mezőgazdasági kamara szociális partnerség intézményrendszerébe történő integrációja biztosította a paritásos irányelvet. Ezzel az intézkedéssel a két munkavállalói szervezettel szemben már két munkaadókat képviselő szervezet állt szemben.

A szociális partnerek 1947-ben az „állandó közös Gazdasági Bizottság” megalapításával konkrét lépést tettek a szociális partnerség intézményesülésének irányába. A gazdasági bizottság létrehozásának a kormány részére nyújtott gazdaságpolitikai tanácsadás, valamint a bér- és árpolitika átfogó közös kidolgozása volt a célja. Az 1947 és 1951 között aláírt öt darab bér- és ármegállapodás jelentette a szociális partnerek első önkéntes megállapodásait. A gazdasági bizottság előirányozta az egyöntetű döntéshozatalt, az elnöki funkció szövetségi kancellár által történő betöltését, valamint két további kormánytag és a Nemzeti Bank elnökének integrációját. A „Gazdasági Igazgatóságra átnevezett szervezetet végül is egy évvel később alkotmányjogi kifogásokra való hivatkozással megszüntették, ami jól mutatja a szövetségi kormány és az érdekvédelmi képviselők együttműködésének jogi nehézségeit.

A szociális partnerek szerepe az ausztro-keynesianizmus időszakában:

Ausztriában a második világháborút követő újjáépítési évtizedet követően tovább erősítették a szociális partnerség intézményi kiépítését. Johann Böhm, az Osztrák Szakszervezeti Szövetség (ÖGB) elnökének állandó gazdasági bizottság felállítására vonatkozó követelésére ismét felállt a régi gazdasági bizottság és 1957 elején Julius Raab néppárti ex-kancellár (1953-61) és a Gazdasági Kamara korábbi elnöke és Johann Böhm ÖGB elnök egy önkéntes megállapodás keretében létrehozták a bér- és fogyasztói árkérdésekkel foglalkozó Paritásos Bizottságot (Net 12, 3). A Paritásos Bizottság A Paritásos Bizottság közgyűlésének tagjai a szövetségi kancellár, három szövetségi miniszter, a négy szociális partnerségi szervezet elnökei, illetve alelnökei. A Paritásos Bizottságnak négy albizottsága van, a gazdasági és szociális ügyekért felelős tanács, a nemzetközi ügyekért felelős albizottság, a munkabér albizottság, valamint a verseny- és ár albizottság. Míg korábban nagy jelentősége volt az árellenőrzéseknek, valamint az infláció leküzdésének, a Paritásos Bizottság ma egy intézményesített párbeszédet biztosító fórumot jelent a szociális partnerek és a szövetségi kormány között, ahol meg lehet tárgyalni az éppen aktuális konfliktusokat és a vonatkozó intézkedési terveket.

A Gazdasági és szociális kérdésekkel foglalkozó tanács egy olyan grémiumot képez, amely a négy szociális partnerségi szervezet elnökeinek, vagy pedig a kormány megbízásából gazdasági és szociális kérdésekkel foglalkozó tanulmányokat készít és közös konszenzuson alapuló ajánlásokat dolgoz ki. Az egyes tanulmányok kidolgozására munkacsoportokat állítanak fel, amelyekben a tudományos élet szereplői és a magángazdaságban dolgozó szakemberek vesznek részt.

A bizottság eredeti feladata abban állt, hogy vizsgálja meg az áremelkedések szükségességét, valamint a szakszervezetek béremelésekre vonatkozó követeléseinek megalapozottságát. A bizottság hozta meg a végleges döntést a szociális partnerek összehívásával kapcsolatban. A gazdasági bizottságban vezető helyet foglaltak el a kormány, valamint a négy nagy érdekképviselői csoportosulás képviselői, a bizottság legfőbb ismérve a kormány és a szociális partnerek, valamint a Néppárt (ÖVP) és a Szociáldemokrata Párt (SPÖ) közötti együttműködés volt. A bizottság manapság a kormány és a szociális partnerek közötti intézményesített vita- és egyeztető fórumként működik. A különböző stratégiák és intézkedések kidolgozása, valamint az egyes konfliktusok megoldása a Gazdasági Bizottság négy albizottságában történik.

Az ár albizottság abban segíti a gazdasági bizottság munkáját, hogy stabil árszerkezet alakuljon ki. A „Raab-Olah megállapodás” értelmében, azaz a Gazdasági Kamara és a Szakszervezeti Szövetség elnökének egyetértése alapján 1962-ben létrehoztak egy bérkérdésekkel foglalkozó albizottságot (Net 13, 3). Ez a megállapodás tette lehetővé első körben a külföldi munkavállalók széleskörű alkalmazását, amelyet az ÖGB egészen 1962-ig ellenzett. Az osztrák gazdaságpolitika szélesebb körű formálásának érdekében 1963-ban végül létrehozták a gazdasági és szociális kérdések tanácsát a Paritásos Bizottság harmadik albizottságaként. Az érdekképviselői szervezet ebben az albizottságban tevékenykedő szakértői az összgazdasági aspektusok szem előtt tartása mellett a felmerülő gazdaság- és szociálpolitikai kérdések elemzése, valamint az ezek alapján a szövetségi kormánynak nyújtandó ajánlások kidolgozása volt. A formális és informális együttműködés további intézményesítésére került sor 1958-ban a kartellügyekkel foglalkozó paritásos bizottság létrehozásakor, amely bizottság a kartellbírószámára dolgozott ki szakvéleményeket. A szociális partnerek 1968-ban vezették be a „gazdaságpolitikai beszélgetéseket”, amelyen a Paritásos Bizottság tagjai mellett az Osztrák Nemzeti Bank elnöke és alelnöke, valamint a Gazdaságkutató Intézet (WIFO) elnöke is részt vesz. Ugyanebben az évben hozták létre Stephan Koren pénzügyminiszter kezdeményezésére a szövetségi bizottságot, amely időről-időre ülésezett a pénzügyminiszter, a Nemzeti Bank elnökének, valamint a szociális partnerek vezetőinek részvételével, és a Fejlesztési és megújítási Alappal, a struktúraváltási törvénnyel, valamint egy állami vagyonkezelő vállalat létrehozásával kapcsolatos kérdéseket tárgyalták. A szociális partnerség intézményrendszerének létjogosultságát, amely jellemzően pártkoalíciós konfliktuskezelési rendszernek tekinthető, az Osztrák Néppárt és Szociáldemokrata Párt önálló kormányzási időszakában sem (ÖVP: 1966-1970; SPÖ: 1970-1983) kérdőjelezte meg senki.

Bruno Kreisky szociáldemokrata kancellár beiktatását követően közvetlenül kiemelte a szociális partnerség intézményének fontosságát. A szociális partnereknek jelentős szerepük volt a sikeres ausztro-keynesiánus gazdaságpolitika megvalósításában, amely Ausztriában a 70-es évek olajválságainak időszakában a második gazdasági csodának számított a második világháború utáni gyors és eredményes újjáépítést követően.

A szociális partnerek szerepe a szocdem-néppárti nagykoalíció időszakában (1987-2000):

A Szociáldemokrata Párt és a Néppárt közti nagykoalíció még jobban kedvezett a szociális partnerek együttműködésének. A szociális partnerek továbbra is a mérsékelt árpolitika, valamint a stabil monetáris politika biztosítékeként szolgáltak. A mindenkori kormányok bevonták őket valamennyi gazdaságpolitikai döntéshozatali folyamatba. Ausztriában, valamint a többi nyugati iparilag fejlett országban az 1980-as években meghatározóbb mértékben jelentkezett az individualizmus eszméje, amelynek következtében egyre inkább kezdtek felbomlani a hagyományos társadalmi kötődések. Olyan intézmények, mint az egyházak, a politikai pártok, illetve maga a szociális partnerség intézménye is egyre inkább veszítettek korábbi társadalmi értékükből. Ezek a jelenségek egészen napjainkig megmutatkoznak a folyamatos egyházból való kilépők számában, a párhűség csökkenésében, és az egyes politikai pártok között időszakonként ingadozó, átszavazó szavazók növekvő számában. A kamarák is egyre nagyobb nyomás alá kerültek, az Osztrák Szabadságpárt (FPÖ) az 1990-es években kezdeményezte, hogy tartsanak szavazást a kötelező kamarai tagságról, illetve a törvényben rögzített érdekképviselések további fenntartásáról. A szociális vívmányok, amelyek nem elhanyagolható részben a szociálparterségi együttműködések eredményének voltak tekinthetők, az idő előrehaladtával a mindennapi élet részévé váltak, a polgárok magától értetődő jelenséggént tekintettek rájuk.

A rendszer kritikusai elsősorban azt nehezményezték, hogy a szociális partnerek tárgyalásai zárt ajtók mögött zajlanak, illetve jelentős személyi összefonódások tapasztalhatók a parlamenti pártokkal. Sokszor a rendszer megcsontosodását, fejlődésképtelenségét vetették a szociális partnerek szemére. A szociális partnerség rendszerét főként az ellenzéki pártok kifogásolták, úgy, mint a Szabadságpárt (FPÖ) és a Zöldek (Grüne), akiket gyakorlatilag teljes mértékben kihagytak a döntéshozatalból (Net 14, 6). Az ipar képviselői a nemzetközi összehasonlításban magas munkabért terhelő költségek miatt kritizálták a rendszer működését. Az osztrák kormány és a szociális partnerek között akkor mérgesedett el a helyzet, amikor a szociáldemokrata-néppárti kormánykoalíció utat engedett a kötelező kamarai tagságról szóló szavazásnak a Szabadságpárt kezdeményezésére. Mind a Gazdasági Kamara, mind pedig a

Munkáskamara szavazáson részt vett tagjainak túlnyomó többsége messzemenőig támogatta a kötelező kamarai tagságot.

A piacok nemzetköziesedése, valamint az Európai Unióba történő belépés az árak meghatározására vonatkozó politikát jószerével feleslegessé tették. A kereskedelemben tapasztalható egyre erőteljesebb verseny szükségteenné tette az ár albizottság kereskedelmi árrésekről szóló egyeztetéseit. Ennek megfelelően a Paritásos Bizottságot egy 1992 évi szociális partnerségi megállapodás keretében átalakították. Innentől fogva a korábbi ár albizottság versenyképesség- és ár albizottságként az egyes gazdasági szektorok nemzetközi versenyképességével kapcsolatos kérdésekkel foglalkozott. Mindemellett a szociális partnerek létrehozták a nemzetközi albizottságot, amely a szociális partnerek számára fontos politikai területek nemzetközi fejleményeivel foglalkozott.

Az Európai Unióhoz való csatlakozást követő időszak:

Az osztrák szociális partnerek életében nagyon komoly fordulópontot jelentett az EU-hoz való csatlakozás 1995-ben. A szociális partnerek már 1984-et követően elkezdtek foglalkozni az egységes uniós piac és az integráció kérdéskörével. Bár az osztrák szociális partnerek tudatában voltak annak, hogy a csatlakozással a politikai befolyásuk visszaszorul, mégis aktívan részt vettek a lakosság csatlakozás melletti kiállásának erősítésében. Az EU-csatlakozáskori szocdem-néppárti kormány még a csatlakozást megelőzően ígéretet tett egy „Európa megállapodás” keretében a szociális partnerek részére, hogy az őket érintő meghatározó szakmai kérdésekben továbbra is részesei lesznek a döntéshozatali mechanizmusoknak, valamint Ausztria képviselőit az EU keretein belül is. Különálló szövetségi törvényben szabályozták a szociális partnerek tájékoztatását, valamint álláspontjaik figyelembevételét az uniós jogalkotás során. Ezen felül a szociális partnerek ígéretet kaptak arra, hogy a gazdasági és szociális bizottságok tizenkettő osztrák tagja közül tíz tagot ők jelölhessenek. A szociális partnerek gazdaságpolitikai aktivitása tehát az EU csatlakozást követően is megmaradt, a tanácsadásuk és tapasztalataik megosztása iránti igény töretlen. A kormány kérésére a szociális partnerek 1992-ben például kidolgoztak egy hosszútávú nyugdíjbiztosítási koncepciót. Az „új szociálpartnerség” elnevezésű megállapodásban új célterületek meghatározásával új alapokra helyezték a szociális partnerek együttműködését. A teljes foglalkoztatottság, árstabilitás és gazdasági növekedés célkitűzések mellett megjelent az európai integráció fejlesztése, valamint az ország nemzetközi versenyképességének erősítése (Net 15, 7).

Az Osztrák Szakszervezeti Szövetség (ÖGB), valamint a Gazdasági Kamara (WKÖ) az európai ernyőszervezetek tagjaivá váltak. Az ÖGB az Európai Szakszervezeti Konföderáció (ETUC) tagja, míg a WKÖ a BusinessEurope, valamint az Kézműves, Kis- és Közepes vállalkozások Európai Szövetségében (SMEunited, korábban UEAMPE) rendelkezik tagsággal, mely ernyőszervezetek uniós szinten működnek közre a „szociális párbeszédben” (E. Tálos – T. Hinterseer, 2019, 94). Amikor európai szociális partnerségről beszélünk, akkor általánosságban az EU szintű szociális dialógusra gondolunk. Az Európai Szociális Dialógus az első európai szociális partnerségi rendszer, amelynek létrejöttét Jacques Delors korábbi Európai Bizottság elnöke szorgalmazta. Delors 1985-ben hívta össze a három nagy európai szociális partner szervezetet, az Európai Ipar és Munkaadói Uniót (UNICE), az Európai Szakszervezeti Szövetséget (EGB), valamint az Állami Gazdasági Szektor Központi Szövetségét (CEEP) informális tapasztalatcsere céljából. Az Európai Bizottság az európai szociális partnereket a szociális dialógus elismert résztvevőinek tartja. Az Egységes Európai Okmány 1987 évi elfogadásával a Szociális Dialógus törvényi keretet kapott. Az Európai Bizottság feladatul kapta, hogy a szociális partnerek (munkaadók és munkavállalók szövetségei) közti szociális dialógust fejlessze.

4. Az osztrák szociális partnerek állásfoglalása az uniós minimálbérrel kapcsolatban

Renate Anderl, az osztrák Munkáskamara (Arbeiterkammer) elnöke, valamint Wolfgang Katzian az osztrák Szakszervezeti Szövetség elnöke (ÖGB) a szervezet brüsszeli irodájának 2020 évi újévi fogadásán az osztrák alkalmazottak legfontosabb célkitűzéseiről egyeztettek Nicolas Schmitten, az EU foglalkoztatásért és szociális jogokért felelős biztosával. Az osztrák szakszervezetek egybehangzó véleménye, hogy ismét előtérbe kell helyezni az embereket érintő szociális kérdéseket a munka világában. Renate Anderl nyilatkozatában elmondta, hogy az osztrák Munkáskamara és Szakszervezeti Szövetség számára a legfontosabb célkitűzés a foglalkoztatottság és a szociális ügyek javítása. Az elnök különösen üdvözölte az Európai Bizottság által bemutatott szociálpolitikai csomagot, valamint „az európai szociális piacgazdaság alapját képező szociális igazságosságra tett nyilatkozatát” (Net 16). Renate Anderl álláspontja szerint egy olyan szociális fejlődési protokollra lenne szükség, amely biztosítaná, hogy a piacok liberalizációja ne kerekedjen felül a szociális jogokon. Félreérthetetlenül rögzíteni kellene, hogy bizonytalan helyzetekben a szociális alapjogok élvezzenek előnyt a piaci liberalizáció, valamint a versenyjogi szabályokkal szemben. A

Munkáskamara elnökének további szívügye a nemek közötti egyenlőség kérdése, így határozottan támogatja az Európai Bizottság által 2020. első negyedévében ismertetni kívánt a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó stratégiát, amely kötelező intézkedéseket tartalmaz a bérek transzparenciájára vonatkozóan.

Wolfgang Katzian, az osztrák Szakszervezeti Szövetség elnöke szintén a szociális kérdések fontosságát állította a középpontba. A szakszervezeti vezető szerint EU szinten kell erősíteni és megvalósítani a szociális pillér keretében meghatározott célkitűzéseket. Katzian határozottan kiállt az EU szintű minimálbér mellett, mivel ez tovább erősíti a kollektív szerződéseket. Bár Ausztria példás kollektív szerződéses rendszerrel rendelkezik, a Szakszervezeti Szövetség támogatja az európai kezdeményezést, amely segíti a többi tagállam munkavállalóinak helyzetét (Net 17).

Katzian nehezményezte azonban az Európai Bíróság nemrégiben hozott ítéletét, amely szerint a „Henry am Zug” korábban vasúti étkeztetést végző cég a magyar munkavállalók foglalkoztatásakor nem volt köteles az osztrák vonatokon az Ausztriában érvényes munkajogot és a kollektív szerződésben foglaltakat betartani. A szakszervezeti vezető véleménye szerint a szociális jogoknak meg kell előzni az EU közös piac szabadságjogait. Amennyiben ez nem történik meg, úgy az EU továbbra is hiteltelen marad a szociális pillér megvalósítását illetően. Oliver Röpke, az osztrák Szakszervezeti Szövetség brüsszeli irodavezetője szintén megerősítette, hogy aktívan részt vettek az európai szociális partnerek ide vonatkozó konzultációja során a munkavállalói oldalt képviselő Európai Szakszervezeti Konföderáció munkájában és a közös álláspont kialakításában. Az Európai Szakszervezeti Konföderáció nagyra értékeli az Európai Bizottság korrekt európai minimálbérekre vonatkozó konzultációját. A korrekt bérek a szociális piacgazdaság alapvető alkotóelemét jelentik, így éppen időszerű, hogy a törvényileg kötelező minimálbér összegét az EU átlagbér 50%-ára emeljék fel uniós szinten. A konföderáció álláspontja szerint a becsületes bérekre vonatkozó célkitűzés megvalósításának leghatékonyabb módja az autonóm szektorális, és szektorok közötti kollektív megállapodások erősítése és védelme. Az unió kezdeményezésének minden körülmények között erősítenie kell a nemzeti kollektív szerződéseket, és tiszteletben kell tartania az autonóm szociális partnereket. A szakszervezeti konföderáció állásfoglalása szerint az EU csak részben azonosította be a nem kielégítő minimálberek okait, nevezetesen az egyes tagállamok nem támogatják és védik kellő mértékben a kollektív szerződéseket. Az egyes uniós tagállamoknak eleget kellene tenni az ENSZ Munkaügyi Szervezetének (ILO) konvencióinak, az Európai Szociális Kartában foglaltaknak, valamint az európai szociális jogoknak. A konföderáció

véleménye szerint az EU-nak kettős célt kell teljesítenie, részben erősíteni kell a szektorális kollektív szerződéseket, részben pedig emelni kell a törvényileg előírt kötelező minimálbér összegét, amely lehetővé teszi az elfogadható megélhetést. Az Európai Unió 28 tagállamában a munkavállalók 9,6%-a, 20,5 millió ember volt kitéve az elszegényedés veszélyének 2018-ban.

Az Osztrák Gazdasági Kamara 2020. január 29-ei hírlevelében olvasható, hogy az új Európai Bizottság nagyobb hangsúlyt kíván helyezni a szociális aspektusokra és az igazságos minimálbérré. A bizottság ide vonatkozó intézkedéseinek fő mozgatórugója, hogy egyre nehezebbé válik az alacsony keresetűek élete, valamint az EU bizonyos országaiban egyre nőnek a keresetek közti különbségek. Az Osztrák Gazdasági Kamara szerint tekintettel az EU 28 tagállamainak nagyon eltérő minimálbér szabályozására, nagyon nehézkes a közösségi norma kialakítása. A 28 EU tagállam közül 22 tagállamban törvényileg szabályozott a minimálbér kérdése. A fennmaradó hat tagállamban, így Ausztriában, Svédországban, Finnországban, Dániában, Olaszországon és Cipruson csak a kollektív szerződések szabályozzák a minimálbért. Ausztria kiemelkedő helyet foglal el a munkavállalók kollektív szerződéssel való lefedettségét illetően, a munkavállalók 98%-nak munkaviszonyát kollektív szerződés szabályozza. 2000 és 2015 között az EU munkavállalóinak kollektív szerződések általi lefedettsége 68,5%-ról 59,5%-ra esett vissza, főleg Németországban és az újonnan csatlakozott tagországokban. Az Amerikai Egyesült Államokban a munkavállalók csupán 11,6%-a tartozik valamilyen kollektív szerződés hatálya alá, Japánban 16,5% ez az arány. A gazdasági fejlettség viszonylatában változnak az EU tagállamokban a minimálbérek 1:7 arányban. Bulgáriában a legalacsonyabb a minimálbér az EU-ban, bruttó 286,-EUR. A luxemburgi minimálbér mértéke a legmagasabb, bruttó 2.071,-EUR/hó. Ausztriában bruttó 1.750,-EUR/hó a minimálbér mértéke (14 * 1.500,-EUR), amely alapján Ausztria a második helyet foglalja el a minimálbérek viszonylatában az EU-ban (Net 18).

Peter Nemeth, a burgenlandi Gazdasági Kamara elnöke úgy nyilatkozott, hogy a nettó 1.700,-EUR/hó összegű minimálbér az egész burgenlandi gazdaságot megrengetné, a helyi vállalkozások terhei pedig 900 millió EUR összeggel emelkednének (Die Presse 2019).

Nicolas Schmit, az EU foglalkoztatásért és szociális jogokért felelős biztosa bevallotta, hogy az Európai Unióban valóban érzékelhető bizalomvesztés bizonyos területeken, éppen ezért az új bizottságnak elsőrendű feladata, hogy visszaállítsa a polgárok EU-ba és a közös jövőbe vetett bizalmát. Az Európai Unió békét, biztonságot és szociális jólétet teremtett az emberek számára, még akkor is, ha a szociális jólét az elmúlt években háttérbe került. A szociális jogokért felelős

biztos kiemelte, hogy az emberekért működő gazdaságot, valamint a szociális aspektusokat jobban figyelembe vevő piacgazdaságot szeretnének elérni. A biztos kifejtette, hogy meg kívánják teremteni az európai minimálbér keretfeltételeit. A munkavállalók elszegényedésének megakadályozása érdekében a munkabérek meghatározásának magas fokú követelményrendszerére van szükség. Emellett szükség van a gazdasági és szociális konvergencia erősítésére, valamint a szociális partnerek autonómiájának tiszteletére.

Ausztriában nincs törvényileg előírt kötelező minimálbér, számos szektorban viszont a munkaadói és munkavállalói érdekképviseltek kollektív szerződéseket és bérmegállapodásokat kötöttek.

Felhasznált irodalom:

- Bara, Z., Szabó, K. (2005). Gazdasági rendszerek, országok, intézmények, Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba, Aula Kiadó. 116.o ISBN: 9789639585652
- Hall, P. A., Soskice, D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. Oxford University Press, 19.p
- Pongrácz, A. (2019). Nemzetállamok és új szabályozó hatalmak a globális erőterben, avagy megszelídíthető-e a globalizáció. Dialóg Campus. 179 p.
- Net 1 (2023): https://www.kollektivvertrag.at/cms/KV/KV_3.2/der-kollektivvertrag/warum-kollektivvertraege
- Net 2 (2023): <https://www.oesterreich.gv.at/lexicon/S/Seite.991692.html>
- Net (2023): <https://www.arbeiterkammer.at/ueberuns/mitgliedschaft/Mitgliedschaft.html>
- Die Sozialpartner (2023): https://www.sozialpartner.at/wp-content/uploads/2015/08/Sozialpartnerschaft_ZweiteRepublik.pdf
- Sozialpartner Abkommen (1992): 2.p. <https://www.sozialpartner.at/wp-content/uploads/2015/08/Abkommen1992.pdf>
- Net 4: Die Sozialpartner (2023): https://www.sozialpartner.at/?page_id=382
- Net 5: Die Sozialpartner (2023): https://www.sozialpartner.at/?page_id=127
- Net 6: Die Sozialpartner (2023): https://www.sozialpartner.at/?page_id=127
- Net 7: Die Sozialpartner (2023): https://www.sozialpartner.at/?page_id=127
- Net 8: [Mindestlöhne in der EU: Zwischen 332 Euro und 2 257 Euro brutto im Monat - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](https://www.destatis.de/DE/Pressekonferenzen/Pressekonferenzenarchiv/2023/01/Mindestloehne-in-der-EU-Zwischen-332-Euro-und-2-257-Euro-brutto-im-Monat-Statistisches-Bundesamt.html)
- Arbeiterkammer (2023): [Weihnachts- & Urlaubsgeld | Arbeiterkammer](https://www.arbeiterkammer.at/ueberuns/weihnachts-und-urlaubsgeld)

- Kompetenz (2017): [Faktencheck: Pflichtmitgliedschaft – KOMPETENZ-online](#)
- Der Standard (2017): [Neos-Initiative gegen Pflichtmitgliedschaft bei Kammern - Neos - derStandard.at › Inland](#)
- Der Standard (2017): [Pflichtmitgliedschaft: Was die Kammern kosten und bringen - Wirtschaftspolitik - derStandard.at › Wirtschaft](#)
- Der Standard (2017): [Pflichtmitgliedschaft: Wer wie gegen die Kammern vorgehen will - Arbeitsmarkt - derStandard.at › Wirtschaft](#)
- Net 9: Sozialpartner (2023): [Sozialpartnerschaft in der Zweiten Republik](#), Die Rolle der Sozialpartner in der unmittelbaren Nachkriegszeit
- Net 10: Sozialpartner (2023): [Sozialpartnerschaft in der Zweiten Republik](#), Die Rolle der Sozialpartner in der unmittelbaren Nachkriegszeit, 1 p
- Net 11: Sozialpartner (2023): [Sozialpartnerschaft in der Zweiten Republik](#), Die Rolle der Sozialpartner in der unmittelbaren Nachkriegszeit, 2 p
- Net 12: Sozialpartner (2023): [Sozialpartnerschaft in der Zweiten Republik](#), Die Rolle der Sozialpartner in der unmittelbaren Nachkriegszeit, 3 p
- Net 13: Sozialpartner (2023): [Sozialpartnerschaft in der Zweiten Republik](#), Die Rolle der Sozialpartner in der unmittelbaren Nachkriegszeit, 3 p
- Net 14: Sozialpartner (2023): [Sozialpartnerschaft in der Zweiten Republik](#), Die Rolle der Sozialpartner in der unmittelbaren Nachkriegszeit, 6 p
- Net 15: Sozialpartner (2023): [Sozialpartnerschaft in der Zweiten Republik](#), Die Rolle der Sozialpartner in der unmittelbaren Nachkriegszeit, 7 p
- Tálos, E., Hinterseer, T. (2019) Sozialpartnerschaft, Ein zentraler politischer Gestaltungsfaktor der Zweiten Republik am Ende?, Studie Verlag, ISBN: 978-3-7065-5992-8
- https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200129_OTS0052/beschaefigungskommissar-schmit-wirtschaft-muss-fuer-menschen-arbeiten
- Net 16: <https://www.derstandard.at/story/2000113291296/europas-arbeitsmarkt-hohe-standards-hohe-konvergenz>
- Net 17: https://www.oegb.at/cms/S06/S06_5.a/1342624548638/eu-international/soziale-rechte-muessen-in-der-eu-vorrang-habenDie Presse (2019): <https://www.diepresse.com/5717305/bdquobei-1700-euro-mindestlohn-wurden-wir-nichts-mehr-verkaufenldquo>
- Net 18: <https://www.arbeitsrechte.de/mindestlohn-oesterreich/>

Generációk a munkaerőpiacon: Különbségek és hasonlóságok a munkával kapcsolatos elvárások és motivációk kommunikációjában

Dr. Farkas Péter

főiskolai docens

Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

Ahol több nemzedék él együtt, ott természetesen adódnak problémák, a korkülönbségből adódóan is. Nem kivétel ez alól a munkahely sem. Napjainkba a munkaerő-piacon több generáció van jelen, a Baby Bomm, az X, az Y, és a Z nemzedék tagjai adják az ország munkaképes korú lakosság döntő hányadát. Az életminőség javulása és a gazdasági helyzet változásai miatt egyre többen, és egyre hosszabb ideig vesznek részt aktívan a munkaerő-piacon. A szervezetek vezetőinek fel kell készülniük arra, hogy több generáció együttműködését segítsék, hiszen a cég versenypiaci helyzetét javíthatja, ha a különböző generáció tudását használják fel. Az együttműködést akkor tudják támogatni, ha ismerik a generációk közötti hasonlóságokat és különbségeket, illetve megtalálják azokat a generációk által preferált kommunikációs csatornákat, amelyeket az adott nemzedék tagjai számára komfortosak. A különböző nemzedékekkel való kommunikációra és a közöttük lévő összekötő szerep felvállalására a menedzsmentnek alkalmaznia kell azokat a módszereket, amelyek révén megmutathatják a multigenerációs csoportokban rejlő potenciálokat.

Kulcsszavak: generációk munkával kapcsolatos elvárásaik, multigenerációs csoportok, vezetői kommunikáció

Abstract:

Where several generations live together, problems naturally arise, also due to the age difference. The workplace is no exception. Nowadays, several generations are present in the labor market, members of the Baby Boom, X, Y and Z generations make up the majority of the country's working-age

population. Due to the improvement of the quality of life and changes in the economic situation, more and more people are actively participating in the labor market for an increasingly longer period of time. The leaders of the organizations must be prepared to help the cooperation of several generations, since the company's competitive position can be improved if the knowledge of the different generations is used. They can support cooperation if they know the similarities and differences between the generations, and if they find the communication channels preferred by the generations that are comfortable for the members of the given generation. In order to communicate with different generations and take on the role of connecting between them, the management must use the methods through which they can show the potential inherent in multigenerational groups.

Key words: generations' work-related expectations, multigenerational groups, management communication

Bevezetés

A mai munkahelyek kevés állandó tényezőinek egyike a változás. A globális verseny gyakran megváltoztatja mind a természethez, mind pedig a humán munkaerőhöz való viszonyunkat. Egy vállalat életében az egyik leglátványosabb esemény akkor következik be, amikor új alkalmazottak lépnek be a szervezetbe, ezzel is újabb kihívásokat adva a vállalati kultúrának. A vezetők, különösen az elmúlt néhány évben kezdték felismerni, hogy a fiatal generáció más. De miben különböznek, és miért? Egy új technológia bevezetésénél használati útmutatót adnak, de az új alkalmazottak generációihoz való hozzáálláshoz nem kap ilyen segítséget szervezet. Egészen a közelmúltig nehéz volt információt szerezni arról, hogy az egyes generációk miben különböznek egymástól, hogyan viszonyulnak a munkához.

Néhány gondolat a generációkról

A generáció kifejezés napjaink egyik leggyakrabban használt fogalma, melyet mind a társadalomtudományokban, mind pedig a gazdaságtudományokban használnak. Ezt a fogalmat – melynek szinonimájaként a nemzedék – hagyományosan a szülők és gyermekeik közötti időintervallumként jelenítik meg a szakirodalmak, melyet kb. 20-25 évben határoztak meg. Ilyen tekintetben biológiai fogalomként is használhatjuk. Ez az intervallum azonban a XXI.

századra megváltozott, hiszen mára a szülők és a gyermekeik életkora közötti idő már a három évtizedet is meghaladhatja. Ezen tényezők hatására a nemzedék kifejezésének használata napjainkban elhalványulóban van, hiszen a fenti okokon túl a technológiai fejlődés felgyorsulásával már e korosztályok közötti különbségek is átalakulni látszanak. A biológiai és technikai fejlődés magával hozta azt a tényt is, hogy több generáció relatív hosszú ideig egyszerre van jelen a munkaerőpiacon, úgy, hogy a gazdasági/szociális helyzetükből adódóan gyakran együtt is kell működniük. Mára már a generáció – a gyors változások miatt – tehát inkább szociológiai kategóriaként kezelendő, és egyre kevésbé hordozza magában a biológiai terminust, amely szerint a generáció fogalma az olyan azonos (kb. 15 év intervallumban) születettek csoportját jelenti, akik összehasonlítható életkorban és életszakaszban vannak, és akiket sajátos időszak (események, trendek és folyamatok) befolyásol. (McCrindle – Wolfinger, 2009). A fogalom modernkori értelmezési keretét Mannheim (1952) határozta meg, aki szerint a generáció az egy időszakban született egyének olyan „csoportja”, akiknek azonos lokációjuk és világnézetük van, ami főként azokra a történelmi eseményekre és jelenségekre épül, amit mindannyian átéltek. Ma a munkaerőpiacon a Baby Boomer (1946-1965 között születettek), az X generáció (1966-1979 között születettek), az Y generáció (1980-1995 közöttiek), és a Z generáció (1995-2010 közöttiek) tagjai vannak jelen.

A generációkkal kapcsolatos témák – és az azon túlmutató kutatások - mára már kétségtelenül a mindennapunk részeivé váltak, amelye azért is van szükség, mert a jelen korban több generáció él együtt, mint valaha, köszönhetően az egészségügy és gazdasági fejlődésének, amely révén megnőtt a várható élettartam. Az átlagéletkor növekedése és az egészségesebb életvitel többek között olyan szociálpolitikai diskurzusokat is magával hozott, mint a nyugdíjkorhatár vagy az egészségügyi ellátások kiszélesítésének kérdéskörei. A demográfiai változásoknak megvannak a munkaerő-piaci következményei is, melynek látható jelei közé tartoznak egyrészt a korosztályok közötti feszültségek növekedése, a korosztályok közötti munkahelyi együttműködés, vagy éppen a sokszínűség elfogadása. Ezek mellett látnunk kell azt is, hogy ez az újonnan kialakult helyzet új lehetőségeket is teremt a szervezet számára.

Generációk közötti - munkával kapcsolatos – hasonlóságok és különbségek a kutatások tükrében

Mára már szinte evidens megállapítássá vált az, hogy a generációk munkával kapcsolatos elképzelésiben nagyfokú eltérések mutatkoznak. A szerzők többsége a generációkkal kapcsolatosan kutatásaikban legtöbbször a munkával kapcsolatos elégedettséget,

az azzal kapcsolatos etikai kérdéseket, felelősségvállalást, illetve a munka-magánélet egyensúlyának kérdéskörét vizsgálják. Több vizsgálat eredményei igazolják (Bencsik és mtsai., 2016; Joshi és mtsai., 2010; Gyurian és mtsai., 2021), hogy kimutatható különbségek vannak a generációk munkához való hozzáállása, a motivációja, viselkedése vagy éppen a problémamegoldó képessége között. Lényeges megállapítás lehet azonban az is, hogy a szervezeti szinten inkább a hasonlóságok megtalálására érdemes koncentrálni amellet, hogy nem kell (és nem is lehet) a korkülönbségből adódó eltéréseket figyelmen kívül hagyni. Az egyes generációk munkahellyel kapcsolatos viszonyának felmérése több kutatásnak állt már fókuszában – idézi Meretei, 2017 – melyek alapján számos tendencia rajzolódik ki. Az elmúlt évtizedekben több hazai és nemzetközi kutatás is a generációk jellegzetes munkával kapcsolatos elvárásaikra, motivációira fókuszált. Érdekes megállapításra jutott például Simola és Sutton (2002) kutatása, hiszen rámutattak arra, hogy a generációk közötti különbségek oka nem feltétlenül az évek számában keresendők, hanem a differenciát inkább a szocializáció szintje, vagy éppen a megélt tapasztalatok mennyisége befolyásolja. Más vizsgálatok inkább a hasonlóságokat vélték felfedezni, hiszen például Rhule (2004) szerint a generációk között több a hasonlóság, mint a különbség a munkahelyi viselkedés, a munkával való elégedettség, a motiváció és teljesítmény tekintetében. Jurkiewicz (2000) - idézi Kőműves et al. (2023) - az X és a Baby Boom generáció munkához való hozzáállását hasonlította össze, és konklúzióként azt állapította meg, hogy amíg a Baby Boom generáció számára egyik legmeghatározóbb szegmens a munkával kapcsolatban a tanulás, a világra való nyitottság, addig az X generáció számára már a függetlenségre való törekvés a mérvadó. Lyons, Duxbury és Higgins (2005) vizsgálata illetve Cennamo és Gardner (2008) kutatása szerint a Boomerek számára kevésbé lényeges a státusz megszerzése vagy megtartása, mint az X vagy Y generáció képviselőinek. Ami a munkával kapcsolatos elégedettséget illeti, a kutatások döntő többsége – idézi Meretei (2017) – árnyalt képet mutat. Az Y generációval kapcsolatban Kowske és mtsai. (2010) megállapították, hogy a vártnál elégedettebbek munkájukkal, mint az idősebb generációk tagjai. A fentebb említett Cennamo és Gardner (2008) vizsgálata szerint viszont ez a generáció képviselői könnyebben mondanak fel a munkahelyükön, mint az idősebb korosztály tagjai. Ami a munkával kapcsolatos etikai kérdéseket illeti – idézi Meretei (2017) – Lester és mtsai. (2012) vizsgálata arra világított rá, hogy az Y generáció tagjai lényegesen többet dolgoznak (a munka mégis kisebb szerepet tölt be életükben), mint az idősebb nemzedék tagjai, viszont a fegyelmezett munkavégzés vagy a kötelességtudat szempontjából nem érik el az X, vagy a Boomer generációk szintjét, miközben az is tendenciaként jeleníthető meg, hogy a materialista értékek fontosabbak a fiatalabb korosztály számára. Emellet a kutatások rámutattak arra is,

hogy az Y generáció tagjai számára a vártnál fontosabb szempont a felelősségteljes munka. Ezt a kijelentést árnyalják Twenge (2010) kutatásai, hiszen az eredmények alapján megállapítható, hogy e korosztály individualizmusa erősebb, miközben a felelősségvállalási szintjük alacsonyabb a többi korosztályhoz képest. A kutatások többsége szerint a generációk közül a munka és a magánélet egyensúlya az X generáció számára a legkevésbé mérvadó. Soulez és Soulez (2011) kutatási eredménye szerint – idézi Meretei (2017) – az Y generáció negyede kifejezetten a munka és a magánélet egyensúlyára törekvő cégeket keres. Cennamo és Gardner (2008) kutatása alapján az Y generáció egyensúlyra törekvés szintje szignifikánsan magasabb, mint az idősebb generációké. Ami pedig a Baby Boom generációt illeti, jellemző rájuk az optimizmus, a személyes elégedettségre törekvés, csapatorientáció vagy éppen lojalitás. Kőműves és mtsai (2023) megállapításai alapján a X generációt – munka tekintetében – az eredményközpontúság, a szkepticizmus, valamint a visszacsatolás iránti igény jellemzi. A vizsgálatok alapján azt feltételezhetjük, hogy az Y generáció tagjai bizalmatlanok, erős a munka iránti vágyuk, a tanulást és a családot is kiemelten kezelik, miközben az elérhető sikerek is lényegesen befolyásolják a munkához való hozzáállásukat (Kőműves és mtsai., 2023).

A fenti kutatások eredményeit, és az azokból levonható konzekvenciákat, eltéréseket érdemes figyelembe vennie a munkáltatónak, miközben azt is tudatosítani kell(ene), hogy a munkaerő-piacon jelenlévő minden generációnak folyamatosan alkalmazkodnia kell a gazdasági, társadalmi viszonyokhoz, amely a különböző korosztály számára más és más kihívásokat tartogat. Azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy ezen változáshoz való alkalmazkodási képesség mértékében (is) eltérnek a korosztályok. Amíg a fiatalabb generációk rugalmasabban tudják e változásokat kezelni, sőt legtöbbször ők kezdeményezik ezen megújulási folyamatokat, addig az idősebbek már inkább a kiszámíthatóságot keresik a munka világában is, illetve a lassabb, megfontoltabb változásokat preferálják.

Generációmenedzsment

A mai magyar (és nemzetközi) munkaerő- piacon a legnagyobb „csoportokat” az X és Baby boom generáció alkotja, viszont egyre többen vannak jelen az Y generáció tagjai közül is, de már képviselteti magát a Z generáció is. Természetesen e korosztályok között nagy eltérések vannak (a munkához való hozzáállás tekintetében is), de az is tény, hogy vannak olyan azonosságok, amelyeket a munkaadóknak érdemes kihasználniuk.

A társadalmi diszciplínák mellett napjainkban a menedzsment tudományterülete is foglalkozik a generációk fogalmával, ahol főleg az ösztönzéssel, a motivációval, vagy

kommunikációval kapcsolatos fogalomként jelenik meg. A munkaerő-piacon jelenleg aktív generációk együttes jelenléte eddig nem tapasztalt kihívások elé állítja a szervezeteket – nagyságtól, szektortól, vagy éppen lokációtól függetlenül – hiszen a nemzedékek eltérő igényeit és teherbírásukat kell összehangolni a közös munkavégzés, és a versenyképesség megtartása érdekében (Meretei, 2017). E célok elérése miatt is egy új koncepció jelent meg a vezetéstudományon belül, az ún. generációmenedzsment, amelynek fő feladata a különböző korosztályú munkavállalók eredményes együttműködésének kialakítása és működtetése (Bakó, 2019). Balogh és Karoliny (2018:75) szerint „A generációmenedzsment a konfliktusok kezelésére létrejött speciális tudáselemeket megjelenítő menedzsmentirányzat.” A generációmenedzsment szerint egy vállalat számára az összes munkaerő-piacon jelenlévő generációnak megvan a saját maga haszna, illetve olyan egyedi értékeket hordoznak magukban, amelyek a szervezet számára hosszútávon profitálhat, így a vezetés érdeke is, hogy biztosítsa a csoportok közötti kommunikációt, illetve elősegítse azt a tudástranszfert, amely révén a szervezet piaci értéke is növekedik (Bakó, 2019).

A fenti okok miatt a menedzsmentnek elengedhetetlen tisztában lennie azzal, hogy mik azok a tényezők, amikben a generációs csoportok markánsan eltérnek egymástól, illetve amelyek konfliktusokhoz vagy éppen a szorosabb együttműködéshez vezethetnek. A generációk közötti eltérések többek között megnyilvánulhatnak a tanuláshoz, a változásokhoz való viszonyulásokban, a karrierben való gondolkodásban, a munkáltató felé támasztott elvárásokban, a hierarchiához való hozzáállásban vagy éppen a vállalattal szemben megélt lojalitás mértékében is. A generációk között akkor lehetséges sikeres HR menedzsmentet folytatni, ha azonosításra és megértésre kerül, hogy miben testesülnek meg a generációs különbségek és ezen differenciák milyen hatással lehetnek a szervezet (és egyén) teljesítményére vagy éppen a fluktuációra. Csak azok a szervezetek lehetnek képesek csökkenteni a fluktuációt, megtartani az értékes munkaerőt, amelyek nem csak megértik a különböző generáció igényrendszerét, hanem azok kielégítése felé is lépést tesznek. Azzal is tisztában kell lennie azonban a menedzsmentnek, hogy irreális cél lenne a generációk közötti feszültségek, különbségek megszüntetése. Ehelyett inkább a szinergiára, és olyan szervezeti kultúra kialakítására érdemes törekedni, ahol a generációk szabadon kommunikálhatnak a munkával kapcsolatos hozzáállásukról.

A generációk közötti együttműködés kialakításának alapelvei

A mai munkavállalók számára kezd evidensé válni, hogy a cég csak akkor tarthatja meg piaci részesedését (vagy éppen növelhet azt), ha van stratégiája a humán erőforrás megtartására és fejlesztésére. Ennek nélkülözhetetlen alapja egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely többek között a diverzitás elfogadásán is alapszik. A diverzitást úgy erősítheti a vállalat, ha a különböző generáció érdekeit, sajátosságait, igényeit is figyelembe veszi, törekedve arra, hogy egyik generáció se legyen „főlényben” a többiekkel szemben. Ehhez elsőként tudatosítani kell, hogy hol lehetnek azok a konfliktushelyzetek, ahol élesen kiütközhetnek az életkorból adódó eltérések, mind gondolkodás, mind pedig a munkához és a közösséghez való hozzáállás tekintetében. Ezért is érdemes a vezetőknek és a humán erőforrás menedzsmentnek is figyelmet fordítania a generációs sajátosságokra úgy, hogy külön e szempontból vizsgálják meg a munkavállalók egyes csoportjait. Ezen szempontok alapján érdemes végig gondolni, hogy melyik generáció hol és hogyan tudja a szervezeti célokat támogatni. Azt sem lehet elfelejteni eközben, hogy egy cég nem lehet minden helyzetben, és minden generáció számára „munkavállaló-barát”, hiszen lehet, hogy egy ilyen állapot elérésére tett lépések újabb konfliktushelyzeteket szülnek (Tardos, 2017). A különbözőségek tudatosítása fontosságát érdemes kihangsúlyozni, de talán ennél is lényegesebb a hasonlóságok, az együttműködés lehetséges platformjainak megláttatása. Ehhez viszont olyan kereteket kell teremteni, amelyek révén a különböző munkaterületen dolgozók is megismerhetik egymást, betekintést nyerhetnek egymás tevékenységi körébe. Fontos szempont lehet ezen felül az is, ha a cég vezetése támogatja a nyílt kommunikációt, valamint törekszik, hogy a dolgozók megismerhessék a vállalat stratégiai céljait. A generációk közötti együttműködésre jó példák lehetnek a különböző mentorprogramok kidolgozásához felállított „vegyes” életkorú csoportok. A generációk mindennapi munkáját kölcsönösen tudják támogatni, ha az ehhez tartozó kompetenciákat a munkáltató is igyekszik erősíteni. Alapvetően a közös gondolkodást és a munkát leginkább az empátia, a nyitottság és a rugalmasság tényezői határozzák meg. Ezek a „skill”-ek teremthetik meg azt a bizalmi és őszinteségen alapuló légkört, amely elősegítheti a hosszú távú közös munka kereteit. Fontos szempont ezeken felül – bár főleg az idősebb korosztályok számára – a tisztelet, amely erősíthető a szaktudás, a tapasztalat vagy éppen az egyediség megismertetése által. Érdekes kérdést vet fel munkahely szintjén az is, hogy melyik generáció milyen tulajdonságok megléte alapján tisztel(het)i a többi korosztályt. Ezek vállalati szintű tudatosítása is segíthet abban, hogy jobban megismerjék és elfogadják egymást a különböző korosztályok tagjai.

A multigenerációs csoportok hatásai a szervezeti kultúrára

A szervezeti kommunikációra nagy hangsúlyt kell fektetni a generációk közötti együttműködés kialakítása esetén is. Fontos tényező lehet, hogy minden korosztály megtalálja a helyét és szerepét cégen belül, miközben a menedzsmentnek szorgalmazni kell a különböző korosztályok közös munkáját, gondolkodását. Ehhez azt is le kell szögezni, hogy elengedhetetlen lépés, hogy menedzsment tudatosítsa, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal jár(hat), ha ún. „multigenerációs” team-ekben, vagyis olyan csapatokban gondolkodnak, amelyekben több generáció tagjai dolgoznak együtt. Ennek a koprodukciónak megvannak a sajátosságai, amely előnyökkel és hátrányokkal is együtt jár egyéni és szervezeti szinten egyaránt. Az előnyök közé tartozik, hogy e csoportok által gazdagodik a vállalati kultúra, hiszen a különböző korosztályok tudásának, tapasztalatainak összessége – hiszen egy helyzetre több nézőpontból tudnak ránézni – egy egészen új látásmódot eredményezhet, amelyből a cég és a munkavállaló is profitálhat. Hosszú távon olyan hatásai is lehetnek, mint a fluktuáció vagy éppen a táppénzes napok számának a csökkenése. Egy multigenerációs csoport esetében nagyobb esély van arra, hogy felismerik a különböző korosztályok által támasztott igényeket, és így a piacon is nagyobb részesedést tudnak elérni. Az előnyök közé tartozik az is, hogy ilyen csoportok létrehozásával a cég egy befogadó, rugalmas és diverzifikált szervezeti képet tud kialakítani, amely vonzóvá teheti a vállalatot több generáció számára is. A felsoroltak mellett a hátrányokról sem lehet e csapatok esetében megfeledkezni. Talán az egyik legnagyobb kihívást az jelenti, hogy e csoportokba az új, belépő kollégákat nehezebb beintegrálni, a több generáció által támasztott, új kolléga felé irányuló elvárások miatt. Másrészt pedig a csoport összetételéből adódóan több odafigyelést igényel a vezetők részéről, hiszen a korosztályok együttműködése plusz konfliktushelyzeteket is szülhet, már csak a munkatempó, vagy a motiváció tekintetében is. A kialakult konfliktusok e csoportok esetén pedig komplexebb (vagy éppen rendhagyóbb) megoldásokat kíván, annak érdekében, hogy egyik korosztály érdekei se sérüljenek túlzottan. Ma már vitathatatlan, hogy a konfliktusok (és azok kezelése) jótékony hatással lehet a szervezetre, hiszen ezek is hozzájárulnak a változáshoz, a fejlődéshez. A konfliktusokra azonban a különböző generáció tagjai másként reagálhatnak. Amíg a fiatalabb korosztályok intenzívebben és a munka természetes velejáróiként élik meg ezeket a helyzeteket, és „drasztikusabb” megoldásokat kezdeményeznek, addig az idősebb generációk tagjai inkább a lassabb, de kevésbé látványos megoldásokban hisznek, miközben a konfliktusokat nem tekintik evidensnek a munka területén. (Szabó-Szentgróti - Gelencsér – Szabó - Szentgróti – Berke, 2019).

A hatékony vezetői kommunikáció lehetséges ismérvei

A konfliktusok kezelésének talán legalapvetőbb módja a kommunikáció, a vitakészség/érvelési technikák alkalmazása és a tisztelet megadása. A munkaerő-piacon jelenlévő generációk máshogy állhatnak ezekhez a képességekhez, de az eredményes együttműködés érdekében minden korosztály számára hasznos ezeket a készségeket kifejleszteni, illetve alkalmazni. A menedzserek számára ezen helyzetek is jelentős kihívásokat tartogathatnak, hiszen a különféle generációkat eltérő módon lehet megközelíteni, motiválni, vagy éppen a szervezet által támasztott elvárásokat tudatosítani. Ezért is elengedhetetlen vezetői szinten a kommunikációs képességeik továbbfejlesztése. Fontos azért is, mert a szervezetben egyszerre vannak jelen a kommunikált és a ki nem mondott elvárások, igények mind a vezetés, mind pedig a beosztottak felé. A vezetővel kapcsolatos elvárások talán nyíltabban megfogalmazódnak, amelyek közül lényegesebbek a kommunikációs és együttműködési képesség folyamatos fejlesztése. A különböző generációk munkavállalói irányításának alapvető kritériuma a velük való hatékony, személyre szabott kommunikáció. Minden generációnak megvan a saját preferált kommunikációs stílusa és csatornája, hiszen amíg a Baby Boomer korosztály általában előnyben részesítheti a személyes találkozókat vagy telefonhívásokat, addig a Z generáció tagjai már inkább a szöveges üzeneteket vagy az alternatív azonnali üzenetküldésre is használható online felületeket részesítheti előnyben. Ezen felül fontos – és minden korosztály számára – a rendszeres vezetői visszajelzés és elismerés. A generációknak megvannak a rájuk jellemző elvárásaik és preferenciáik a visszajelzéssel és elismeréssel kapcsolatban is, hiszen amíg az X generáció előnyben részesítheti a közvetlen és akár kritikus visszajelzéseket, addig a fiatalabb korosztályok képviselői a gyakori és pozitív visszajelzéseket részesítik előnyben (Domschitz – Hamp 2007). Ahhoz, hogy a vezető hatásos visszajelzést és elismerést nyújtson, hozzá kell igazítania megközelítését és gyakoriságát az egyes generációk igényeihez és vágyaihoz. Ezek mellett a rugalmasság és az autonómia biztosítása is lényeges eleme a generációkkal való együttműködés kiépítésének. Minden generációnak megvan a maga munka-magánélet egyensúlya és karriercélja. Amíg például a Baby Boom korosztály értékelheti a stabilitást és a biztonságot, addig a Z generáció a változatosságot és az innovációt keresi a munkában. A rugalmasság és autonómia biztosítása érdekében választási lehetőségeket kell biztosítania az alkalmazottak számára, hogy személyre szabhassák munkabeosztásukat. Lényeges pont ezeken felül az együttműködés és a mentorálás lehetőségeinek biztosítása is. Minden generációnak megvannak a saját készségei, ismeretei és meglátásai, amelyek a többiek hasznára válhatnak,

így például amíg a Baby Boomereknek értékes tapasztalatai és bölcsessége, addig a Z generációnak friss ötletei és digitális hozzáértése lehet. A vezetésnek az együttműködés és a mentorálás ösztönzése érdekében különféle platformokat kell teremtenie alkalmazottai számára, hogy interakcióba lépjenek, és tanuljanak egymástól. Mindehhez hozzájárulhat, ha a vezető kommunikációjában kihangsúlyozza a sokszínűség előnyeit, a be/elfogadó közösség pozitívumait, tudatosítva azt, hogy minden generációnak megvannak azok a tulajdonságai, amellyel hozzájárulhatnak mind az egyéni, mind a csapat, mind pedig a szervezet sikeréhez. A vezetőknek ezen felül érdemes tudatosan arra is figyelnie, hogy a közhiedelmeken alapuló a különféle generációkat érintő sztereotípiákat és általánosításokat ne fogadja el fenntartások nélkül, hanem inkább a saját tapasztalatai alapján vonja le a munkatársaira vonatkozó azon következtetéseit, amelyeket a későbbiekben kiigazíthat, módosíthat az újabbnál újabb hatások révén (László, 2010).

Összegzés

A különböző generációk egymásra - a munkahelyen is - hatással vannak, így a vezetőnek egyik feladata, hogy ezen kapcsolódási pontokat biztosítsa, illetve irányt is mutasson az együttműködés terén. Fontos tudnia, hogy a sikeres munka a szaktudáson túl a kölcsönös tiszteleten, empátián és az egymásra utaltság érzésének tudatosításán múlik. Kiemelkedő a vezető „híd” szerepe a generációk közötti kommunikáció terén is. Hangsúlyoznia kell, hogy a közfelfogásban élő sztereotípiák nem minden esetben igazak, és csak úgy tudnak egy szervezeten belül együttműködni az eltérő korosztály tagjai, ha nem a berögzült (és a társadalom által sugallt) előítéletek mentén gondolnak a többi generációra, hanem vélekedésüket a saját maguk által megszerzett tapasztalataikra építik.

Felhasznált irodalom:

- Bakó, P (2019). Generációk a munkahelyen – A generációmenedzsment nem probléma, hanem hatalmas lehetőség!. <https://megoldaskozpont.com/generaciomenedzsment-amunkahelyen/>
- Balogh, G., Karoliny, M (2018). A korosodó népesség HR-fókuszokat módosító hatásai nemzetközi összehasonlításban. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49 (10-11). 73-84.
- Bencsik, A., Juhász T., Horváth-Csikós, G (2016). Y and Z Generations at Workplaces. Journal of Competitiveness 6 (3). 90-106.

- Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23., No. 8., p. 891-906.
- Gyurián, N., Gyurián Nagy, N., Koczmann K. (2021). Változó munkavégzés a Covid19 világjárvány idején. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet: Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén*. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar pp. 47-65.
- Domschitz, M., Hamp, G. (2007). A kommunikáció színtereiről. In: Horányi Özséb (szerk.) *A kommunikáció mint participáció*. Budapest: Typotex, 101–172.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., Martocchio, J. J. (2010). Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35. no. 3. 392-414.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 265-279.
- Kőműves, Zs., Sándor – Pálmai, L., Kovács-Kósa, P., Szabó-Szentgróti, G. (2023) Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4 (3). 2-13.
- László, Gy. (2010). Az alkalmazotti kapcsolatok rendszere. In.: (szerk.: Karoliny Mártonné, Poór József) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer csoport, Budapest, 401-449.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex Roles: A Journal of Research*, 53(9-10), 763–778.
- Marc McCrindle – Emily Wolfinger (2009): *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. UNSW Press
- Mannheim, K. (1952): *The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge*. London: RKP
- Meretei Barbara (2017): *Generációs különbségek a munkahelyen*. *Vezetéstudomány*. 48. 10. sz. 10-18.
- Rhule, K. (2004): *The Effects of the Manager's Behavior on the Retention of High Potential Employees for Different Generations* (Doctoral dissertation, Duquesne University). Retrieved from <https://dsc.duq.edu/etd/1097>

- Smola, K. W. - Sutton, C. (2002): Generational differences, In: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, 23, 363–382.
- Soulez, S. – Soulez, C. G. (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. Recherche et Application en Marketing, Vol. 26. No. 1. 39-55.
- Szabó-Szentgróti Gábor; Gelencsér Martin; Szabó-Szentgróti Eszter; Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 50 (4). 77-88.
- Tardos Katalin (2017): Életkor és esélyegyenlőség Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében. MTD Tanácsadói Közösség; Belvedere Meridionale, Budapest; Szeged.
- Twenge, J. M. (2010): A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business Psychology, 25, 201-210.

A vezetés szerepe a belső kontrollrendszer kialakításában

Törösvári István

doktorandusz

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Absztrakt

Jelen írás célja, hogy bemutassa a vezetés szerepét a belső kontrollrendszer kialakításában, működésében és fejlesztésében. A cikk kiemeli azokat a tényezőket, amelyek elősegíthetik ennek a folyamatnak a hatékonyságát. Az átláthatóság és az elszámoltathatóság aktuális téma, a cikk elemző-feltáró módszerrel világít rá a vezetés és a belső kontrollrendszer kapcsolatának hátterére. Részletezi a belső kontrollrendszer működését, belső mechanizmusait, a jogszerű és átlátható működésben betöltött szerepét. A cikk középpontjában a közszféra szervezetei és a köztulajdonban lévő gazdasági társaságok állnak, ahol a belső kontrollrendszer kialakítása szervezeti sajátosságok miatt más megközelítést igényel. Ez a cikk rámutat azokra a tényezőkre, amelyek növelik a szervezet értékteremtő képességét,

továbbá a közszféra szervezeteire és a köztulajdonban lévő gazdasági társaságokra jellemző merev kultúrából és változó jogi környezetből adódó kihívásokkal is foglalkozik.

Kulcsszavak: vezetés, belső kontrollrendszer, compliance menedzsment, értékteremtés

Abstract

This paper presents the role of management in the design, operation, and development of the internal control system. The article highlights the factors that can facilitate the effectiveness of this process. Transparency and accountability are current topics, and the article sheds light on the background of the relationship between management and the internal control system using an analytical and exploratory method. It details the operation of the internal control system, its internal mechanisms, and its role in legal and transparent operation. The article focuses on public sector organizations and publicly owned economic companies, where establishing the internal control system requires a different approach due to organizational characteristics. This article points out the factors that increase an organization's ability to create value. Furthermore, it deals with the challenges arising from the rigid culture and changing legal environment typical of public sector organizations and publicly owned economic companies.

Keywords: leadership, internal control system, compliance management, value creating

Bevezetés

Bár a vezetés szerepét a vállalatirányításban számos publikáció tárgyalja, a hatékony és átlátható működés iránti egyre növekvő igény új kompetenciákat kíván meg, amelyeket a belső kontrollrendszer kialakításával kapcsolatos feladatok hívtak életre. A publikáció célja, hogy betekintést nyújtson a belső kontrollrendszer és a vezetés kapcsolatába, rávilágítva azokra az tényezőkre, amelyek az értékteremtés szempontjából is relevánsak. A publikációban szándékosan használjuk az értékteremtés fogalmát a belső kontrollrendszer vonatkozásában, mivel az átláthatóság és számonkérhetőség az érintettek (üzleti partnerek, ügyfelek, állam,

munkavállalók, stb.) számára egyaránt megteremtheti a hozzáadott értéket egy termék előállítása vagy szolgáltatás nyújtása során.

Felmerülhet a kérdés, hogy milyen szerepe lehet a vezetőknek egy viszonylag új szemlélet megteremtésében egy szervezetben akkor, amikor látszólag minden tökéletesen le van szabályozva ahhoz, ami egy vállalat hatékony működéséhez szükséges?

Annak ellenére, hogy a hazai és nemzetközi nagyvállalatok működésében már évek óta jól bevált gyakorlat a compliance rendszer működtetése, a hazai közszféra és a köztulajdonban álló gazdasági társaságok működésében csak az elmúlt évtizedben jelent meg, melyet az alábbi hazai szabályozások hivatottak meghatározni és ezen szervezetek vezetői számára kötelezettséget írnak elő rendszer kialakítására vonatkozóan.

A közszférára vonatkozóan az államháztartás egyensúlyának és a közpénzekkel való áttekinthető, hatékony és ellenőrizhetőség elősegítésére 2011. december 3. napján lépett hatályba a 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról, melynek alkalmazását a 368/2011 (XII. 31.) Kormányrendelet az államháztartási törvény végrehajtásáról és a 2012. július 1. napján hatályba lépett a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzésről szóló Kormányrendelet szabályozza. Ez utóbbi a költségvetési szervek számára előírja a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének kötelezettségét.

A másik hazai szabályozó a 2020. január 1. napján hatályba lépett „köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről” szóló 2009. évi CXXII. törvény, azaz a Takarékosztörvény, melynek 7/J. §-ának (3) pontja előírja a belső kontrollrendszer kialakításának és működtetésének kötelezettségét. A belső kontrollrendszer kialakítására vonatkozó részletszabályokra alapvetően tehát e két kormányrendelet vonatkozik attól függően, hogy az adott szervezet költségvetési szerv, vagy köztulajdonban álló gazdasági társaságként működik.

Ebben a publikációban a belső kontrollrendszer működését a költségvetési szervek, a köztulajdonban álló gazdasági társaságok aspektusából mutatjuk be. Ezekben a szervezeti formákban a szabályozási gyakorlat jellemzően évtizedekre nyúlik vissza.

Az állami koordináció és a kontrollrendszerek fejlődése

A belső kontrollrendszer kezdetleges formái már több száz évvel ezelőtt elkezdtek kialakulni a különböző katonai szervezetekben és az államokban, melynek célja a beszedett adók elköltésének ellenőrzése volt. Egy rövid történelmi kitekintés keretében ismerjük meg azt

a folyamatot, amelyben folyamatosan alakult ki az igény az átláthatóságra és elszámoltathatóságra.

A téma történeti háttérét Klotz (2020) publikációjában ismerteti, mely szerint kezdetben a különböző kultúrákban a népek vezetői (királyok, császárok, uralkodók) adókat vetettek ki a vagyon növelésére és a háborús kiadások fedezésére, az akkori időkre jellemző módon tulajdonképpen ellenszolgáltatás nélkül. Ahogy teltek az évszázadok, úgy a társadalmak is fejlődtek és az uralkodókkal szemben új társadalmi igények merültek fel, ami azt jelentette, hogy a nép egyfajta szolgáltatást kezdett elvárni a kirótt adók fejében.

Utóbbi a XVIII. századra volt tehető, amikor a társadalmak fejlődése eredményeként növekvő igény mutatkozott a népességnövekedéssel járó jóléti szolgáltatások iránt, ezért megjelentek a mai értelemben vett közigazgatás első jelei. Az uralkodók arra kényszerültek, hogy a nép elégedettségének növelésére az állam vezetéséhez kapcsolódó feladataik ellátásához célzottan használják fel a beszedett adókat. A befolyt összegeket az uralkodók kénytelenek voltak az utak építésére, védelmi feladatok ellátására, folyók szabályozására, a kereskedelem lehetőségeinek bővítésére (kikötők, piacok) felhasználni, amit azonban meglehetősen széles mozgástérrel a saját belátásuk szerint alakítottak ki.

A polgári államok további fejlődése a közigazgatási fejlődés új szakaszait indította meg és a XIX. századra fokozatosan előtérbe került a beszedett adók elköltésének törvényi keretek közé foglalása az uralkodók tevékenységének szabályozására, ami megteremtette a mai közigazgatási működés alapjait.

A modern államok megjelenését tehát az előző szempontok is jelentősen befolyásolták és a XX. századra megjelentek az egyéb, társadalmi jólétet biztosító intézmények, mint az orvosi ellátás, gazdaságirányítás, szociális rendszer kialakítása, iskolai ellátás és a közszolgáltatások, amik összességében a korábbiakhoz képes megnövekedett terhet jelentettek az államnak. Éppen ezért a befizetett adók elosztásának hatékonysága és az eredmények láthatósága jogos igényként fogalmazódott meg a társadalom részéről, ami manapság már elvárás a fejlett államok működésében. A XX. század második felére azonban felerősödött az együttműködés az állam és a „magánszektor” között, ami a lehetőségeken túl egyben újabb kockázatokat is jelentett és megnövelte a korrupció kockázatát az állami szereplők oldaláról, akik a hatalmukat kihasználva anyagi ellenszolgáltatás fejében egyéb előnyöket nyújtottak és a korrupció széles körben kezdett terjedni.

Előzőekből levonhatjuk a következtetést, hogy a belső kontrollrendszer kérdése gyakorlatilag egy évszázadokon átívelő, dinamikusan változó téma, melyben a kezdetektől jól kivehető a vezetés szerepe, hiszen előbb még mint elszámoltatott, később inkább már számonkérő funkcióban. A vezetőkkel kapcsolatban Zsolt (2017) úgy fogalmaz, hogy amennyiben egy szervezetben a vezetés átlátható, akkor nagyobb bizalommal vannak a vezetés felé. A belső kontrollrendszer kialakulásának történeti ismertetése után tekintsük át, hogy miként épül fel a modern belső kontrollrendszer és milyen szerepe van ebben a vezetésnek.

A belső kontrollrendszer, mint szabályozott keretrendszer

A belső kontrollrendszerre vonatkozó nemzetközi követelményeket a COSO, azaz a Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission modellje írja le, melynek célja a belső kontrollrendszer és az értékalapú menedzsment rendszer kifejlesztése és elősegítése volt (COSO, 2013). A COSO modell megalkotásának alapját az adta, hogy az átláthatósággal kapcsolatos szabályozási hiányosságok miatt a vállalatok és az egyes iparágak széles körében alakult ki rendszerszintű korrupció és a pénzügyi műveletekhez fűződő különböző csalások. Ezek megszüntetésére a COSO modell olyan iránymutatásokat foglal össze, amelyek segítik a vállalatokat a hatékony belső ellenőrzési és felügyeleti rendszerek kialakításában és fenntartásában. A COSO modell megalkotása óta több alkalommal frissült és kibővítésre került, a jelenlegi változata az úgynevezett „COSO keretrendszer” (COSO Framework) 2013-ban jelent meg, mely a korábbinál szélesebb körű iránymutatást nyújt a vállalatoknak a belső ellenőrzési és felügyeleti rendszerek kiépítéséhez, összhangban a nemzetközi szabályozási elvárásokkal.

A modell gyakorlati működését tekintve a belső kontrollrendszer egy folyamatokat összefogó láthatatlan kapocs, amely a vezetés által kialakított szabályrendszert, különböző számonkérési, nyomon követési eljárásokat és gyakorlati módszereket foglalja magában abból a célból, hogy a működés szabályszerű, és a gazdálkodás átlátható és elszámoltatható legyen. (Benedek, 2014a) A belső kontrollrendszer tehát egy integrált folyamatrendszer, mely beépül az adott szervezet működési struktúrájába, így ahhoz igazodva kell működtetni, azonban a hatékony kialakítás érdekében a külső jogszabályok alkalmazása mellett ki kell alakítani a saját belső szabályozókat, amelyek a vállalati tevékenységhez igazodva fogják szolgálni a szabályozott működést. Egy jól kialakított belső kontrollrendszer biztosíthatja a szervezetek számára azt, hogy olyan komplex védelmi vonalakat építsenek ki, amelyek ellenállóvá teszik a korrupcióval, a vesztegetéssel, befolyásolással és a jogszabályokba ütköző cselekedetekkel

szemben. A belső kontrollok célja továbbá a szervezet által kitűzött célok elérése, a vállalati vagyon megőrzése, az etikus működés megteremtése, valamint a pénzügyi beszámolóknak leírtak valódiságának és megbízhatóságának, valamint a szabályozottság által a szabályos és etikus működés biztosítása. (Benedek, 2014b)

Végezetül, a belső kontrollrendszer optimális kialakítása egy komplex rendszerben való gondolkodást jelent, mely egyrészt függ a vállalat szervezeti kultúrájától, a tevékenységi körtől, másrészt a vezetői elköteleződéstől a belső kontrollrendszer hatékony kialakítása irányába. A belső kontrollrendszert tehát nem elég csupán kialakítani, hiszen a hatékony működtetését egy dinamikus, folyamatosan változó környezetben kell majd megvalósítani, hiszen a kitűzött célok és az ezekkel kapcsolatos feladatok idővel változnak.

Hogy épül fel a belső kontrollrendszer a COSO modellt alapul véve?

A költségvetési szerveknél egy megfelelően kialakított belső kontrollrendszernek az alábbi elemek szerint kell felépülnie annak érdekében, hogy a jogszabályi kötelezettség maradéktalan teljesítése mellett az adott szervezet saját célkitűzéseit is hatékonyan tudja támogatni. (Pénzügyminisztérium, 2023)

Kontrollkörnyezet: Egy társaságon belül gyakorolt vezetési stílus és filozófia, illetve a vállalat egésze által közösen vallott etikai értékek összessége. Magában foglalja többek között a külső és belső szabályozók rendszerét, a működést szabályozó folyamatleírásokat, a felelősségi körök kijelölését, a beszámoltatás folyamatát, valamint a teljesítményértékelés gyakorlatát. Előbbieken túl a kontrollkörnyezet meghatározza egy szervezet felső szintű vezetésének az egész szervezetre kiható stílusát, az ügyvezetés és a munkavállalók belső kontrollokhoz való viszonyát, tudatosságát. A hatékony belső kontrollrendszer alapja a szervezet, jellemzően különböző jogszabályokban rögzített, belső szabályozóinak megfelelő kialakítása, melyek közül a legfontosabbak – a teljesség igénye nélkül - az alábbiak:

- SZMSZ
- Ügyrend
- Etikai kódex
- Közbeszerzési szabályzat
- Belső ellenőrzési szabályzat
- Megfelelési szabályzat
- Szervezeti integritási sértő események kezelési rendje

- Számviteli politika
- Pénz-és értékpapírkezelési szabályzat
- Munkaköri leírások
- Iratkezelési szabályzat
- Esélyegyenlőségi terv

Kockázatkezelési rendszer

Azon kockázatoknak a csökkentésére tett intézkedések összessége (kockázatok felismerése, elemzése, majd kezelése), amelyek a szervezet által kitűzött célok megvalósulását veszélyeztethetik. A kockázatkezelési rendszer hatékonysága alapvetően hat a szervezetre a célkitűzések megvalósításában.

Kontrolltevékenységek

Azon eljárások összessége, amelyek elősegítik a vezetői utasítások végrehajtását és felügyeletét a szabályoknak való megfelelő működés érdekében. Ezek közé tartoznak a folyamatba épített vezetői ellenőrzések, engedélyezési eszközök, igazolások, hozzáférési rendszerek, de ide sorolhatók a munkatársak munkavégzés közben végzett önellenőrző tevékenységei is annak érdekében, hogy a meghatározott kockázatok a tűréshatár alatt maradjanak. (Benedek, Bognár, Kövesi, 2022) A kontrolltevékenységek hatékony kialakításához és azok ellenőrzéséhez az adott szervezet működési folyamatait tartalmazó ellenőrzési nyomvonal tartalmazza, mely a szakmai szempontokat figyelembe véve akkor igazán hatékony, ha az a vezető elvárásaihoz igazodva kerül kialakításra.

Információs és kommunikációs rendszer: az információs és kommunikációs rendszer biztosítja a vezető számára, hogy a hatékony döntéshozatalhoz a működés minden területéről rendelkezésre álljanak a naprakész információk, azaz a munkatársak megfelelő minőségű (gyors, pontos, releváns) információkkal rendelkezzenek a feladatellátáshoz, melynek elemeit képezi többek között az iktatási rendszer, a beszámoltatási rendszer, és a külső kommunikáció.

Monitoring: A monitoring rendszer két fő területe a külső és belső ellenőrzési tevékenység, valamint a vezetői információs rendszer működtetése abból a célból, hogy a szervezet teljesítményét és eredményét értékelni lehessen, valamint a meglévő kockázatok kezelésére vonatkozó javaslatokat lehessen megfogalmazni a kitűzött célok elérése érdekében. A monitoring rendszer a vezető egyik fő támasza a szervezeti célok alakulásának nyomon követésében.

A megfelelés (compliance) és a belső ellenőrzés a szervezet belső kontrollrendszerében

A hatékony belső kontrollrendszer kialakításához és a szabályszerűség ellenőrzéséhez a vezetésnek szüksége van egy egymástól függetlenül működő megfelelési és egy belső ellenőrzési szakterület kialakítására, azonban gyakran felmerül a kérdés, hogy mi a különbség a belső ellenőrzés és a compliance tevékenység között? Le kell szögeznünk, hogy mindkettő tevékenységre szükség van ahhoz, hogy a szervezetben hatékony belső kontrollrendszert lehessen kialakítani. Az alapvető különbség a megfelelés és a belső ellenőrzés között, hogy míg a belső ellenőrzés kvázi utólagos ellenőrzést végez, addig a compliance a folyamatok közben végzi tevékenységét és preventív módszerekkel segíti a szabályszerű működéshez fűződő célkitűzéseket. Ezen felül a megfelelés fő feladata annak elősegítése, hogy a működés megfeleljen a külső jogszabályoknak, valamint a saját belső szabályozóknak, az eredményességi és hatékonysági kritériumoknak, továbbá az erkölcsi, etikai és társadalmi normáknak. A vezetés belső kontrollrendszerben való szerepét jelzi az is, hogy a megfelelési szakterület függetlenségét a szervezetben az előírás szerint oly módon kell biztosítani, hogy közvetlenül az első számú vezetőnek legyen alárendelve.

A belső ellenőrzés legfontosabb feladata pedig a belső kontrollrendszer működésének vizsgálata és értékelése az eredményesség és hatékonyság növelésének biztosítására, szintén független más szervezeti egységtől, tehát funkcionális függetlenség jellemzi, ezért például nem vehet részt a vállalat operatív működésében és nem hozhat döntéseket. Figyelembe véve azt, hogy a compliance és a belső ellenőrzés is a belső védelmi vonalak alappillérei, az együttműködésük a szervezet eredményessége szempontjából létfontosságú. Példaként említhetjük az azonosított kockázatok összevetését, ellenőrzési munkatervek összehangolását, közös adatbázisok felhasználását, tapasztalatok cseréjét annak érdekében, hogy a belső védelmi vonalak közötti átfedéseket elkerüljük, ezért mindkettő funkciónak kiemelt szerepe van abban, hogy támogassák a vezetést a belső kontrollrendszer működtetésében.

Mi jellemzi a vezetést és a szervezeti felépítést ezekben a szervezetekben?

Bár nem lehet a közszféra és a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső működését pusztán néhány szempont alapján tipizálni, a téma összefüggéseinek mélyebb megértése érdekében fontosnak tartjuk a saját szempontjaink szerinti alábbi felsorolást. Felépítésüket rendszerint funkcionális szervezeti forma jellemzi, azaz a szervezeti egységeken belül egyetlen felsőbb szervezeti egységtől kapnak utasítást, ezért a szakmai és függelmi

irányítás nem különül el, a feladatok kijelölése és a felfelé történő jelentés ugyanazon a szolgálati úton történik.

A szervezeti egységek feladatköreit a szabályzatok és utasítások részletesen rögzítik, a szervezeten belüli feladatelhatárolás, hatásköri viszonyok és jóváhagyási szintek egyértelműek. A jogszabályi kötelezettségnek megfelelően a munkaköri leírások írásban rögzítettek, egyértelműen rögzítik a feladatköröket, a hatékony ellenőrzés érdekében a felső vezetés részéről elvárt a folyamatos oldalirányú egyeztetés és beszámolás is. A döntési jogkörök centralizációja által a stratégiai döntéseket jellemzően a felső vezetés, az operatív döntéseket a szakterületek vezetői hozzák meg, míg a konkrét végrehajtás a szervezeti egységek alsóbb szintjén valósul meg.

A vezetés különböző megközelítésekből

Ahhoz, hogy a vezetés eleget tegyen a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos jogszabályi kötelezettségeinek, nem elegendő a különböző ellenőrzési nyomvonalak, belső szabályozók, egyéb ellenőrzési mechanizmusok kiépítése (Némethné et al, 2014). Az eddigiek mellett olyan szervezeti struktúrát kell kialakítani, amely képes támogatni a megfelelés- tudatos szervezeti kultúrát és annak folyamatos fejlesztését. A korábbiak mellett a hatékony belső kontrollrendszer kialakításában fontos megteremteni az igényességet, a megfelelési szemléletet. Ez egyfelől a téma érzékenyítésével, a beépítési folyamattal érhető el. Másfelől, a kontrollkörnyezetre vonatkozó konkrét jövőképpel és végső soron a vezetői példamutatással.

A megfelelő szervezeti struktúrával kapcsolatban Senge (1990) azt állítja, hogy a szervezeteknek holisztikus szemléletet kell kialakítaniuk a működésükről, figyelembe véve a rendszeren belüli különböző elemek összekapcsolódását. Ha megértjük, hogy a különböző összetevők hogyan befolyásolják egymást, a szervezetek megalapozottabb döntéseket hozhatnak. A személyes fejlődés és a folyamatos tanulás létfontosságú a szervezeten belüli egyének számára, így hatékonyabban járulhatnak hozzá a szervezet céljaihoz, ami elősegíti a megfelelés-tudatos működéssel kapcsolatos célkitűzéseket. Senge (1990) kiemeli továbbá, hogy a közös jövőkép egyesítő erőként szolgál a szervezeten belül, összehangolva az egyének erőfeszítéseit egy közös cél felé, ezzel segít motiválni és a kollektív cél felé terelni az embereket. Ez utóbbi a közösen vallott és elfogadott értékek vonatkozásában lényeges, hiszen ez az alapja az etikai normák elfogadásának egy szervezeten belül. A hatékony csapattanulás magában foglalja a nyílt kommunikációt, az együttműködést és a közös célok iránti elkötelezettséget.

Az etikus vezetést Brown és társai (2006) úgy határozzák meg, mint a normatívan megfelelő magatartás demonstrálását személyes cselekvéseken és interperszonális kapcsolatokon keresztül, valamint az ilyen magatartás népszerűsítését a követők számára kétirányú kommunikáción, megerősítésen és döntéshozatalon keresztül. Brown és társai (2006) hangsúlyozzák az etikus vezetés fontosságát a szervezeti kultúra alakításában és az alkalmazottak etikus magatartásának elősegítésében. Továbbá, hogy az etikus vezetők határozzák meg az etikus magatartás alaphangját az egész szervezetben.

Az etikus vezetők általában bizalmat és hűséget keltenek követőikben, ami összetartóbb és produktívabb munkakörnyezethez vezet. Az etikus szervezeti kultúra, mint a jogszabályi megfelelés egyik záloga, nagyban függ a vezetés és a beosztottak közötti hatékony kommunikációtól és a vezetői példamutatástól. (Benedek, 2019)

A jogszabályban meghatározott belső kontrollrendszerre vonatkozó vezetői feladatok az adott szervezetben minden esetben újabb mechanizmusok és ezáltal a megszokott szervezeti kultúra és a saját szemléletük alakítását is igénylik. Bass és Avolio (1993) publikációjukban sorra veszik az átalakuló vezetők jellemzőit, beleértve azt a képességüket, hogy inspirálják és emeljék követőik teljesítményét, mely esetünkben a szervezeti kultúra megfelelési szempontok iránti érzékenységet jelenti. Bass és Avolio (1993) hangsúlyozzák továbbá a látnoki vezetés, az egyénre szabott mérlegelés, az intellektuális ösztönzés és az inspiráló motiváció fontosságát, mely alapvető fontosságú a munkavállalók belső kontrollrendszerrel kapcsolatos gondolkodásának alakításában.

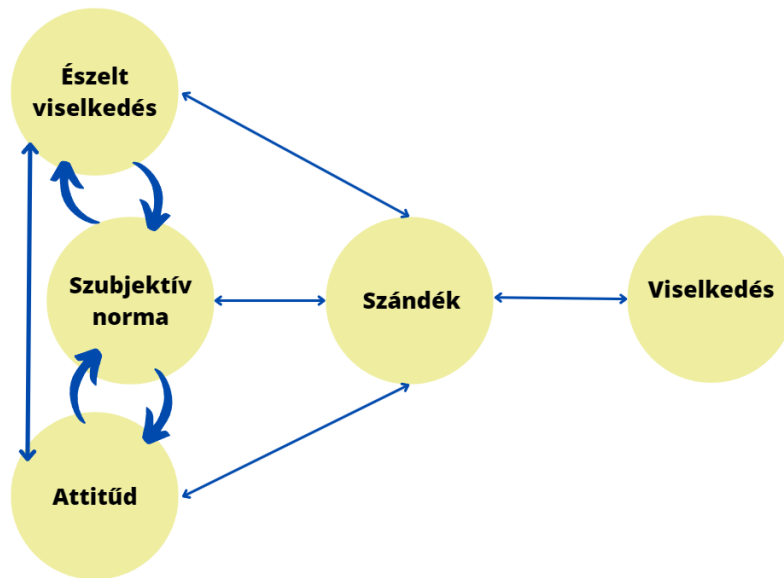
A nemzetközi szakirodalomban azonban a nem megfelelő vezetői szemlélet aspektusai is megjelennek. Dos Santos és társai (2012) felhívják a figyelmet a szervezet iránti lojalitás és az etikai normák közötti dilemmák veszélyeire. A szerzők úgy fogalmazzák, hogy amennyiben az etikával kapcsolatos nemtörődöm szervezeti kultúra és a magas szintű lojalitás együttesen jelentkezik, akkor az egyéni viselkedés eredményei közép- és hosszú távon katasztrofálisak lehetnek a szervezet számára és így a szabályok és ellenőrzési rendszerek nem elegendőek a nem megfelelő vagy akár korrupt viselkedésmódok általánossá válásának megakadályozására. A belső kontrollrendszer kialakítása során óhatatlanul felszínre kerülhetnek a szervezeten belüli érdekellentétből fakadó konfliktusok. A célkitűzések támogatottságát vizsgálva Denison és társai (2005) arra tettek kísérletet, hogy vajon a tulajdonosi elvárások, az igazgatóság, vagy a menedzsment a leginkább meghatározó a vállalati kultúra kialakításában? A legsikeresebb vizsgált projektekben a közös jellemző az volt, hogy a vezetés összes szintjén megvalósult a vezetői támogatás a kultúraváltás iránt. Tehát a szervezeti kultúra fejlesztése és annak

hozzaigazítása a célokhoz a menedzsment szerepén is túlmutat. Mégis ezen a szinten ismerik mélységében a szervezet működési mechanizmusait és struktúráit ahhoz, hogy egy valóban hatékony belső kontrollrendszer kerüljön kialakításra.

A vezetői példamutatással kapcsolatban Fondas és Denison (1991) úgy fogalmaz, hogy a vállalati kultúra, amely magában foglalja a szervezeten belüli közös értékeket, hiedelmeket és normákat, befolyásolja az alkalmazottak viselkedését és döntéseit. A belső kontrollrendszer kiépítése már magában egyfajta szervezeti kultúra váltást is jelent, ezért a kialakításnál javasolt a munkavállalók bevonása a teljes folyamatba, melynek eredményeként egy mindenki számára elfogadható és közösen vallott szervezeti kultúrát lehet kialakítani.

Klotz és társai (2022) számos rövid esettanulmányon keresztül mutatják be az integritás szerepét, ahol visszatérő aspektus a vezetői példamutatás és szerepvállalás, továbbá az integritás melletti elkötelezettség szerepe a szervezet megfelelés-tudatosságának kialakításában. A tanulmányban rámutatnak, hogy a vezetői magatartás nem csupán az integritás fejlesztésében fejtett ki hatást az említett szervezetekben, hanem a munkaközösség összetartó erejére is kedvező volt.

Másfelől, Campbell (2014) kifejti, hogy a korrupkt szervezetekben a pozitív példákkal ellentétben megfigyelhető a vezetői nyomás a teljesítmény vonatkozásában, azaz a vezetők szemet hunynak a megvesztegetés felett, ha ezzel a vállalati eredményeket fokozni tudják. A munkavállalók ezeknél a szervezeteknél rendszerint magasabb bérezésben részesülnek a magasabb eredményből adódóan, ezért maguk sem érdekeltek a rendszer kifehérítésében, így ez a magatartás egyfajta közösen elfogadott és vallott normaként rögzül a szervezeti kultúrában. A korrupció és az egyéb, jogszabályokba ütköző magatartás az egész szervezeti kultúrát képes megfertőzni. Az egyén viselkedésének és szervezeten belül számos rejtett aspektusa lehet. Az egyén viselkedésének hátterét Ajzen (1991) három tényező hatása által írja le, mint az észlelt viselkedés, szubjektív norma és attitűd, melyek meghatározzák a szándékot és ezen keresztül a viselkedést. Fontos leszögezni, hogy a szervezeti kultúrában fellelhető szocializációs hatás compliance-tudatos mederben való tartása nagyban függ attól, hogy a vezető milyen belső kontrollrendszert épített ki az adott vállalatnál. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy egy kevésbé megfelelés-tudatos környezetből érkező egyén is képes a szabályszerű és feddhetetlen munkavégzésre, amennyiben a belépést követő szocializációs folyamat megfelelően van kialakítva.



1. ábra: Az egyén viselkedésének háttere
Forrás: saját szerkesztés Ajzen (1991) alapján

A vezetés kihívásai a belső kontrollrendszerben

A téma mélyebb megértéséhez ki kell térnünk a köztulajdonban álló gazdasági társaságok és a közszféra szervezeteiben fellelhető szokás hatalmának negatív aspektusaira is. A jellemzően merev szervezeti kultúrákban máig erősen él a megszokás hatalma, ami a szervezeti kultúra megváltozott normákhoz való igazodását kifejezetten nehezíti. A hierarchikus jellegű, bürokratikus kultúra a szervezeti teljesítményre negatív hatással van (Fekete, 2011; Fekete – Dimény, 2012), ahogy a szervezet üzleti folyamataiban is nagyobb valószínűséggel fordulnak elő nem kívánt meghibásodások (Bognár-Gaál, 2013; Bognár, 2014). Mindezek komoly kockázatot jelentenek a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos vezetői célkitűzésekre, hiszen fennáll a veszélye egy esetleges etikai jellegű probléma, vagy egyéb jogszabályba ütköző cselekedet megvalósulásának, ami akár komoly szankciókat is eredményezhet.

A belső kontrollrendszer hatékony kialakítása nem csupán a jogszabályokban előírt kötelezettségek függvénye, ugyanis a megfelelően kialakított kontrollkörnyezet egyrészt igazodik a már meglévő szervezeti struktúrához és a működési környezethez, másrészt magában hordozza az első számú vezető megfelelési kérdésekhez fűződő attitűdjét. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a merev szervezeti kultúrák komoly ellenállást mutatnak az újonnan megjelenő kontrollok iránt, amit azonban a megfelelő vezetői támogatás hatékonyan képes ellensúlyozni. Ha az adott szervezet vezetője megfelelően kommunikálja a

belső kontrollrendszer kialakításának pozitív hatásait a szervezeti teljesítményre és ezt képes hatékonyan közvetíteni a felső vezetés és a munkavállalók felé, akkor a teljes szervezeti kultúra támogatni fogja a megfeleléshez kapcsolódó célkitűzéseket, ami összességében a korábbinál tudatosabb és a szabályos működés felé nyitottabb szervezetet fog eredményezni.

Következtetések

Ez a cikk betekintést nyújtott a vezetés és a belső kontrollrendszer kapcsolatába a köztulajdonban álló gazdasági társaságok és a közsféra szervezeteinek sajátos működési mechanizmusán keresztül. A hagyományos értelemben vett vezetői szerepek ezekben a szervezetekben a korábbiakhoz képest átalakulóban vannak a belső kontrollrendszer aktuális kihívásai miatt.

A vezetés szerepe felerősödik a megfelelés- tudatos szervezeti kultúra felállításában, mely folyamatban a vezetői példamutatás és az etikus működés iránti össz-szervezeti igény elengedhetetlen. Tekintettel arra, hogy a hatékony belső kontrollrendszer kialakítása kedvezően hathat az adott szervezet értékteremtési képességére, a jövőbeli kutatások célja a belső kontrollrendszer és az értékteremtési képességek kapcsolatának feltárása. Továbbá, érdemes lenne megvizsgálni, hogy mennyire jelennek meg tudatosan a vezetők napi munkája során a megfelelés tudatossággal és a belső kontrollrendszerrel összefüggő szempontok. Végezetül, további kutatási lehetőség egy, a belső kontrollrendszer értékteremtési képességének mélyebb összefüggéseit vizsgáló tanulmány elkészítése.

Felhasznált irodalom:

- 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről. Forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/2019-339-20-22> [letöltve: 2023.09.01]
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100368.kor> [letöltve: 2023.09.01]
- 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről. Forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/2011-370-20-22> [letöltve: 2023.09.01]
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 50. 179-211. 10.1016/0749-5978(91)90020-T.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- Benedek, P. (2014a). Compliance menedzsment HR szemmel, *Munkaügyi Szemle online* 2014 : 5 pp. 50-61.
- Benedek, P. (2014b). A vállalati compliance értékelése, *Vezetéstudomány* 2014 : 45 pp. 29-39.
- Benedek, P. (2019). Compliance menedzsment a pénzügyi szolgáltatásokban, *Munkaügyi Szemle* 62 : 4 pp. 41-51.
- Benedek, P., Bognár, F., Kövesi, J. (2022). Minőségmenedzsment módszerek alkalmazása a megfelelési kockázatok értékelésében, *Magyar Minőség* 31 : 12 pp. 5-18.
- Bognár, F. (2014). The Impact of Organisational Culture and Maintenance Strategies in Organisational Business Processes. *Pannon Management Review*, 3(1), pp. 93-127.
- Bognár, F., Gaál, Z. (2013). A beszállítói kapcsolatok megbízhatósági és karbantartási konzekvenciái. *Vezetéstudomány*, 44: különszám, pp. 14-21.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Campbell, J.L., Göritz, A. (2014). Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*. 120. 10.1007/s10551-013-1665-7.
- COSO: COSO – 2013. Internal Control Integrated Framework Executive Summary.
Forrás:
https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf
[letöltve: 2023.09.11]
- Denison, D, Fisher, Caroline & Fischer, Caroline & Reserved, All. (1147). The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership?. *Colorado*. 81657476.
- dos Santos, R. A., de Hoyos Guevara, A. J., Amorim, M. C. S., & Ferraz-Neto, B.-H. (2012). Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. *Einstein (São Paulo)*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082012000100003>
- Fekete, H. (2011). Building performance in a strategic way, In: Katalinik, B (szerk.) 22nd DAAAM International World Symposium, Vienna, Ausztria : DAAAM

International (2011) pp. 1001-1002., 2 p.
<https://doi.org/10.2507/22nd.daaam.proceedings>

- Fekete, H., & Dimény, E. (2012). Megfelelő kultúra= kiváló teljesítmény? (Appropriate culture= excellent performance?). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 43(4), 36-47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2012.04.04>
- Fondas, N & Denison, D. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. The Academy of Management Review. 16. 203. 10.2307/258613.
- Klotz, P., Molnár, K., Zsolt, P. Integritás, a láthatatlan védelem:, Nemzeti Közszerológati Egyetem, (2022). ISBN 978-963-498-501-3
- Klotz, P. Integritás alapismeretek, Nemzeti Közszerológati egyetem, 2020, Forrás: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/15186> [letöltve: 2023.09.01]
- Némethné Ruttner Anna, Molnárné Barna Katalin, Fekete-Berzsenyi Hajnalka: Oktatási segédlet az Ellenőrzés és az Ellenőrzési esettanulmányok tárgyak tanulmányozásához, Veszprém, Magyarország: Pannon Egyetem (2014) ISBN: 9789633960271
- Pénzügyminisztérium: A hazai államháztartási belső kontroll rendszer bemutatása. Forrás: <https://allamhaztartas.kormany.hu/a-hazai-allamhaztartasi-belső-kontroll-bemu> [letöltve: 2023.09.01]
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308>
- Zsolt, P. Az átláthatóságtól az integritásig. JEL-KÉP, 2017.1. szám, DOI: 10.20520

Megfogni a megfoghatatlant

A Cameron-Quinn Versengő Értékek Keretrendszerének alkalmazási tapasztalatai a szervezeti kultúra meghatározásában és fejlesztésében

Rácskay Judit

doktoranda

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék

Absztrakt

A szervezeti kultúra fogalma az 1950-es évek eleje óta ismert, noha csak az 1980-as években vált széles körben vizsgált, vitatott és kiemelt témává a kutatók körében. A szervezeti kultúra témakörének népszerűségével számos, a szervezeti kultúrát vizsgáló kutatás, és annak meghatározására, leírására alkalmas szervezeti kultúra modell is megjelent. Habár napjainkra már a szervezeti kultúra vállalati sikerességre gyakorolt jelentős hatása is bizonyított, sok vállalatvezető mégis átsiklik e téma felett vagy nem tulajdonít neki megfelelő figyelmet puhasága és megfoghatatlansága miatt. A rendelkezésre álló sok modell közül a Cameron és Quinn által fejlesztett Competing Values Framework (rövid.: CVF, magyar fordításban: versengő értékek keretrendszer) és a hozzá kapcsolódó Organizational Cultural Assessment Instrument (rövid.: OCAI, magyar fordításban: szervezeti kultúra felmérő eszköz) az egyik leggyakorlatiasabb, leginkább használt, validált modell és módszertan, mely segíteni tudja a vezetőket és szakembereket definiálni ezt a puha és sokszor nehezen megfogható, mégis a sikeresség és eredményesség szempontjából kritikus tényezőt. Cikkemben a szervezeti kultúra fogalmának bemutatása és kontextusba helyezése után a fő szervezeti kultúra modelleket, kiemelten Cameron és Quinn Competing Values Framework modelljét ismertetem. A modell ismertetése mellett kitérek a mérési módszer részleteire, annak használatára, a hazai és nemzetközi szakirodalomban elemzett és bizonyított gyakorlati hasznosságára, majd a modell vezetői gyakorlatban való alkalmazásának implikációját is megemlítem.

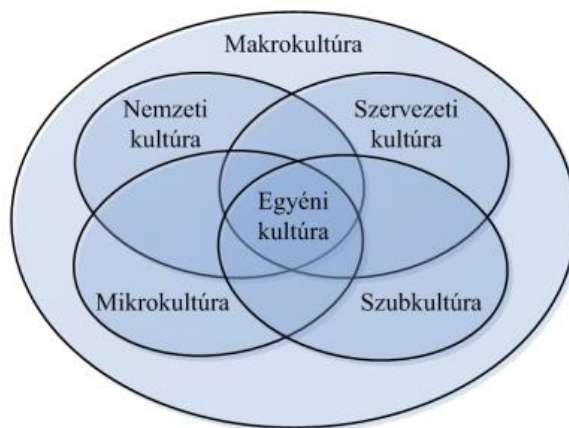
Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti kultúra változtatás, Competing Values Framework, CVF, OCAI

1. A kultúra és a szervezeti kultúra fogalmi rendszere

Ahhoz, hogy pontosan meghatározzuk, hogy mit értünk szervezeti kultúra alatt, először érdemes maga a kultúra szó mögött álló jelentést megvizsgálni. A kultúra szónak számos definíciója is született a kultúrakutatók körében. Kellner szerint „Kultúra alatt valamennyi kollektíven osztott, implicit vagy explicit viselkedési normát, viselkedési mintát, viselkedési

megnyilvánulást és viselkedési eredményt értjük, amelyeket egy szociális csoport tagjai megtanulnak és szimbólumokon keresztül generációról generációra átörökítenek”. Bleicher (1991) az vallja, a kultúra egy közösen és általánosan elfogadott érték- és normarendszer, mely mintákon keresztül egy közösség döntéseit és tetteit befolyásolja. A különböző definíciókban közös, hogy olyan írott és íratlan, kimondott és kimondatlan szabály és értékrendszerrel beszélünk, melyet az adott, vizsgált szociális csoport elfogad és demonstrál, azaz ami alapján élnek, működnek, döntéseket hoznak és amit átörökítenek a csoport új tagjaira.

Kultúráról több szinten beszélhetünk, mely szintek egyike a szervezeti kultúra. A kultúra szintjeit és a szintek közti átfedést kiválóan szemlélteti Karahanna és szerzőtársainak (Karahanna et al, 2005) munkája, melyben az egyéni, mikro-, szub-, szervezeti, nemzeti és makrokultúrát azonosították és helyezték el egymás összefüggéseiben.



2. ábra: A kultúra szintjei és összefüggésük
Forrás: (Karahanna et al, 2005)

A szervezeti kultúra fogalma Jaques (1951), szociológia kutató és vezetési tanácsadó, 1951-ben megjelent „The Changing Culture of a Factory” könyve óta ismeretes és azóta vizsgáljuk, habár a témakör csak az 1980-as években vált népszerűvé mind a kutatók, mind pedig a vállalatvezetők körében. Habár az akkori feltételezések, miszerint a szervezeti kultúra a nyitja az erős, rendkívüli fejlődésre képes, sikeres vállalatoknak, kicsit túlzónak tűnik, az biztos, hogy a szervezeti kultúra a vállalatok életének olyan alapeleme, mely áthatja a vállalat működését és nagyban befolyásolja annak sikerességét. A megfelelően kialakított szervezeti kultúra azáltal, hogy emeli az egyének és csoportok jólétét, elkötelezettségét, együttműködő és támogató környezetet hoz létre, emeli a termelékenységét. (Benedek, 2014) Épp ezért fontos, hogy értsük fogalmát, tartalmát és fejleszteni tudjuk a kívánt irányba.

Jaques (1951) definíciójához visszanyúlva, “a gyár kultúrája annak szokásos és hagyományos gondolkodásmódja és a cselekvéseinek módja, amelyet kisebb-nagyobb mértékben minden tagja megoszt, amelyet az új tagoknak meg kell tanulniuk, és legalább részben el kell fogadniuk ahhoz, hogy a cég szolgálatába álljanak...”. (Jaques, 1951, p251) Természetesen azóta modernebb és teljesebb definíciók is születtek. Griffin (1990) szerint a szervezeti kultúra „egy szervezet értékrendszere, amely segít tagjainak, hogy megértsék mit képvisel a szervezet, hogyan működik és mit tart fontosnak.” Én Armstrong 1966-ban megfogalmazott meghatározását emelném ki: „A szervezeti vagy vállalati kultúra a vállalatban belül követett olyan közös hiteknek, viselkedéseknek feltételezéseknek, normáknak és értékeknek a megnyilvánulása, amelyek csakis a közvetlen utasítások hiányában manifesztálódhattak. Alakítják az emberek cselekvési módját, kölcsönhatásokat hoznak létre, erőteljesen befolyásolják a dolgok menetének módját, mikéntjét.” (Armstrong, 1996)

Egy szervezet kultúrájának kialakulása a szervezet létrejöttkor kezdődik, és társas tanulási folyamat eredménye: szervezet tagjai olyan cselekvési sablonok átalakítanak ki, melyek mentén sikeresen tudnak együttműködni. A szervezeti kultúra nem konstans, külső és belső tényezők hatására változik. A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők:

- külső tényezők, melyeket a szervezet nem tud befolyásolni, de hatással vannak az értékválasztására
- szervezet specifikus tényezők, melyek hatnak a struktúrára és a tagok kiválasztására. Ez lehet egy speciális technológia, eljárás vagy iparági sajátosság, mellyel a szervezet rendelkezik
- a szervezet történelme, a hosszú időn át tradicionálisan követett értékek, vállalati értékek, történetek, melyek beépültek a szervezeti folklórba.

A szervezeti kultúra modellek, beleértve Cameron és Quinn versengő értékek keretrendszerét is, az előbbi sorokban definiált szervezeti kultúra meghatározására, elemzésére és fejlesztésére születtek.

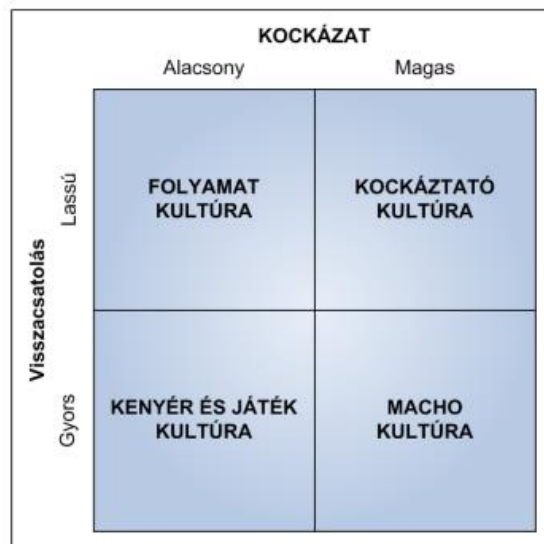
2. Szervezeti kultúra modellek

A szervezeti kultúra témakörének 1980-as évekbeli fellángolása számos kutatást vont maga után arra vonatkozóan, hogy miként lehet meghatározni és kategorizálni a szervezetek kultúráját. Így számos modell jelent meg és van ma is használatban, melyek különböző dimenziók mentén határoznak meg kultúrátípusokat, ezzel segítve a szervezeti kultúra definiálását és jellemzőinek megértését.

2.1. Szervezeti kultúra modellek

A szervezeti kultúra témakörének népszerűségével és felértékelődésével a szervezeti kultúra modellek száma is jelentősen szaporodott, nem csak kutatók, de tanácsadó cégek is állítottak fel tipológiákat és elemzési szempontrendszereket. A kultúra modellek egy része két egymástól független jellemző mentén tipizál, habár a változók és ezáltal a kultúra típusok is mások ezekben a modellekben.

Deal és Kennedy a piaci kockázatvállalás mértéke és a visszacsatolás sebessége mentén állítja fel a 4 szervezeti kultúratípust, melyek (1) a folyamatközpontú, szabálykövető és biztonságra törekvő Folyamatkultúra, (2) a fegyelmezett és elemző Kockázttató kultúra, (3) a kötetlenebb és kollaborációt előtérbe helyező Kenyér- és játék kultúra és a (4) a sikeren és hatalmon alapuló Macho kultúra.

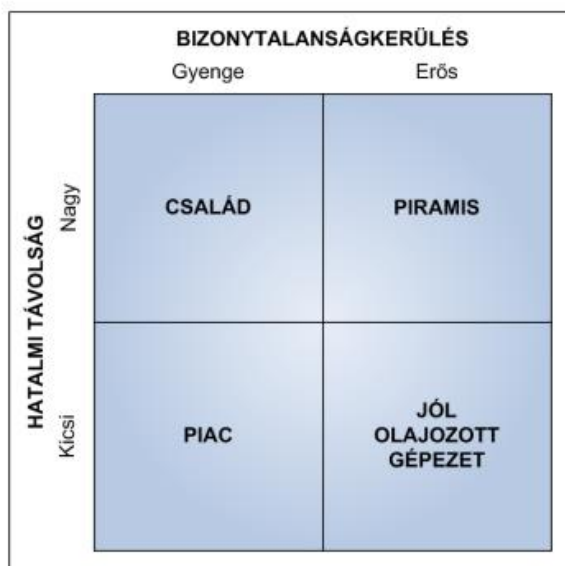


3. ábra: Deal és Kennedy szervezeti kultúra modell
Forrás: Capon, 2009

Az oly széles körben tanított és használt Handy által kidolgozott kultúramodell a formalizáltság és a centralizáció foka szerint ugyancsak 4 kultúratípust határoz meg: (1) A Hatalom kultúrában egy meghatározó és karakteres vezető köré szerveződik a vállalkozás, akinél megvan minden információ, a szervezet többi tagja őhöz igazodik. A bürokrácia háttérbe szorul, az egyén számít, kevés a szabály, a döntések az erőviszonyok függvényében alakulnak. Ez a kultúra inkább a kisebb vállalkozásokra jellemző. (2) A Szerep kultúra az egyént háttérbe szorítja, a szervezetben betöltött szerep és funkció kerül előtérbe. A munka logika, sok a munkaköri szabály, leírás, ügyrend mentén történik, azaz magas fokú a bürokrácia.

A vezetés szűk körű, nem ösztönzi a túlteljesítést. (3) A Feladat kultúra ezzel ellentétben teljesítményorientált, legfőbb törekvése a feladatok elvégzése a problémák megoldása. Az elismerés alapja a szakértelem és a teljesítmény. Racionálisan és rugalmasan rendel erőforrást a feladathoz, a hatalom megosztott, a formális pozíciók másodlagossá válnak a teljesítmény, teljesítés érdekében. (4) A Személyiségkultúra egyének szabad akaratából létrejött kollaboráció. Az egyén van előtérben, az ő érdekeit szolgálja a szervezetben való tagság, mely bármikor megszüntethető. Nincs vezetői hierarchia, a szervezeti célok nincsenek határozottan körvonalazva. (Handy, 1993, 1995)

A kétdimenziós modellek közül, mielőtt rátérnénk a Cameron Quinn OCAI modellre, még Hofstede kultúratipológiáját érdemes megemlíteni, aki a nemzeti kultúrákat, a nemzeti kultúrák vállalati sajátosságokra gyakorolt hatásait vizsgálta, kategorizálta a hatalomtól való távolság és a bizonytalanságkerülés alapján. (Hofstede, 1991)



4. ábra: Hofstede szervezeti kultúra modell
Forrás: Hofstede, 1991

(1) A Piac kultúrában a hatalmi távolság kicsi és magas a bizonytalanság tűrő képesség. A szervezet „lapos” az egyének megfelelő felhatalmazással és szabadságfokkal inkább egymás mellett dolgoznak. A Piac kultúrával jellemezhető vállalatoknál az adott, pillanatnyi páci helyzet dönti el mi is a teendő és több megoldás is lehetséges. (2) A Család kultúrában nagy a hatalmi távolság, erős a centralizáció, de jó a bizonytalanság tűrő képesség. Egy kiterjedt családra hasonlít, ahol a tulajdonos a vezető a családfő szerepét tölti be, a döntés a hatalom koncentrálásával történik, mérsékelt szabályozás mellett. (3) A Jól olajozott gépezet kultúra a

nagy, magas fokon szabályozott, folyamatorientált és bürokrata szervezetekre jellemző. Nem kezeli jól a változásokat, nem rugalmas, de stabil környezetben jól működik. (4) A Piramis kultúrában a teljes bürokrácia, a kiterjedt hierarchia és a szervezeti szintek, tagozódás magas száma, mértéke jellemző. A hatalom a pozícióból fakad.

Hofstede a két fő dimenzió mellett vizsgálta az individualizmus/kollektívizmus, férfias/nőies értékek, jövőorientáció, teljesítményorientáció és humánorientáció mértékét is, mely által még árnyaltabb képet alkotott a 4 kultúrátípusról.

2.2. Cameron és Quinn versengő értékek keretrendszere

Cameron és Quinn (2006) szervezeti kultúra területén végzett munkásságával kapcsolatban két angol nyelvű kifejezés és rövidítés szokott felmerülni, az Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) és a Competing Values Framework (CVF), mely kifejezéseknek a magyar szakirodalom nem adott standard magyar elnevezést, de talán a megfelelő magyar kifejezések a szervezeti kultúra felmérési eszköz és a versengő értékek keretrendszer lennének. Az egyszerűség kedvéért, a modell ismertetése során én az angol rövidítéseket fogom használni. Mind az OCAI mind pedig a CVF ugyanazon szervezeti kultúra modellhez kapcsolódó fogalmak, az előző a felmérési eszköz, míg a második maga a modell, a szervezeti kultúra tipológia. A modell népszerűsége és sikeressége annak egyszerű alkalmazási módjában, könnyen érthető mivoltában rejlik.

2.2.1. A CVF modell fejlődése

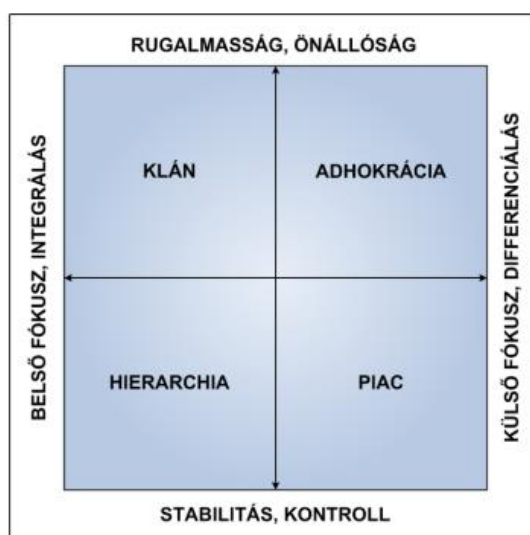
A CVF 25 éves fejlesztés eredménye, melyet Quinn Rohbraugh-al együtt a keretrendszer első változatának létrehozásával kezdett 1981-ben (Cameron-Rohbraugh, 1981). Cameron és Rohbraugh azt vizsgálta, mik azok a szempontok és komponensek, melyek meghatározzák a szervezetek hatékony működését. Ehhez a két szerző Campbell és szerzőtársai által az 1970-es években konstruált, szervezeti hatékonyságot teljeskörűen elemezni képes 39 különböző mutatót használó módszeréhez nyúlt vissza (Campbell et al. 1974). Mivel a mutatók sok esetben összefüggésben voltak, megfelelő módszerrel ezeket klaszterezték és így 4 csoportot kaptak – Emberi kapcsolatok, Nyitott rendszer, Belső folyamatok és Racionális célok - melyek a mai CVF négy kultúrátípusainak elődjai. A modell két dimenziója a szervezeti hatékonyságot reprezentálta, ez egyik a rugalmasság-diszkréció-dinamizmus és stabilitás-rend-irányítás, míg a másik a belső orientáció-integráció-egység és külső orientáció-differenciálás-

rivalizálás hármasköri fokozatokat jelenítette meg. A négy szervezeti kultúrátípust vizsgálva rávilágítottak, hogy az átlósan elhelyezkedő kultúrátípusok ellentétesek, míg a tengelyek azonos oldalán található kultúrátípusok között hasonlóság van.

A modell az 1980-as évek elején még kiegészült egy harmadik, szervezeti teljesítmény dimenzióval, mely külön dimenzióként nem volt hosszú életű, Cameron és Quinn egy szervezeti fejlesztés során annak alkotóelemeit beépítette az eredeti két dimenzióba. Így habár a szervezeti teljesítmény dimenzió megszűnt, annak értékei a modellben maradtak. A modell a végső stádiumában a hatékonyságon kívül TQM, emberi erőforrás menedzsment, szervezeti viselkedés körébe tartozó értékekkel is kiegészült, ezzel még átfogóbb képet és bővebb tartalmat mutatva a kultúrátípusokról.

2.2.2. A CVF kultúrátípusai

Cameron és Quinn 2006-ban alkotta meg a CVF modellt a ma ismert, végleges formájában, mely két dimenzió alapján négy kultúrátípust különít el, hasonlóan az 2.1 fejezetben ismertetett modellekhez. Az egyik dimenzió a CVF esetén a szervezet rugalmasságának mértéke (rugalmasság—stabilitás), a másik a szervezet orientációjának iránya (belső és külső orientáció). A dimenziók mentén a Klán, Piac, Hierarchia és Adhokrácia kultúrátípusokat definiálja.



5. ábra: Cameron és Quinn CVF modellje
Forrás: Cameron-Quinn, 2006

A Hierarchia – kontroll – kultúra a stabilitásra törekszik és belső fókuszú, a magas mértékben formális, struktúrát szervezetekre jellemző. Szabályzatok és folyamatleírások határozzák meg, hogy az egyének mit és hogyan tesznek. A hatékonyság maximalizálása vezérli a szervezetben az együttműködést és munka koordinálását. A szervezetet a szabályok és szabályzatok, azok követése és betartása tartják össze. A zökkenőmentes működés, a problémák feltárása és megoldása kiemelt fontosságú. A fő értékeket a stabilitásra, konstansan jó eredmények elérésére, problémamentes működése való törekvés határozzák meg: a tudatos és részletes tervezés, az eredmények precíz és megbízható szállítása, alacsony költségek és hatékony, szervezett munkavégzés a sikerkritériumok. A vezetőnek leginkább a koordinátor, ellenőrző szerepbe van. Nagyra értékelik a jól informált és nagy tudással rendelkező szakértőket, konzervatív, óvatos, jól átgondolt, logikus problémamegoldókat. Ez a kultúratípus hatékonyan működik nyugodt, stabil és kiszámítható környezetben, azonban a folyamatos változásokra nincs felkészülve. A történelemben az 1960-as évekig ebben a kultúratípusban hittek mind a kutatók mind pedig a vezetők. Manapság az állami intézményekre, kormányhivatalokra jellemző és előfordul olyan iparágakban, amik környezete stabil, munkafolyamataik lassúak és természetüknél fogva szabályozottak.

A Piac – másképp versengő - kultúra miközben stabilitásra törekszik, fókusza kifelé irányul. Ezzel a szervezeti kultúrával rendelkező vállalatok eredmény orientáltak, targetek, határidők mentén dolgoznak. Az egyének versengők és cél orientáltak. A vezetők keményen megkövetelik a teljesítményt, magas elvárásaik vannak és rivalizálnak egymással. A target teljesítése, a „nyerni akarás”, a megfelelő piaci pozíció és hírnév, márkaismertség elérése és megtartása tartja össze a szervezetet. A versenytársak figyelése, vevők megértése és elégedettsége, versenyképes termék és ár kialakítása, termelékenység, és a piacvezető pozícióra való törekvés kiemelt fókuszterületek. Ezek a szervezetek ismerik és folyamatosan kutatják vevőik igényeit, preferenciáit és aktív párbeszédet folytatnak mind vevőikkel, mind pedig beszállítóikkal a jobb produktivitás érdekében. A történelemben az 1960-as évek után kezdett dominánssá válni, mikor a felgyorsult piaci környezet, az új vevőigények és ezeket kielégítő új termékek és szolgáltatások megjelenésének száma és sebessége is dinamikusabbá vált. Ebben a környezetben a hierarchikus szervezeteknek, ha életben akartak maradni, muszáj volt kifelé fordulni és vevőiket és versenytársaikat megérteni. A mai világban a nagyobb retail és szolgáltató szervezetekre jellemző szervezeti kultúra típus.

A Klán – másképp kollaboratív - kultúra olyan szervezetekre jellemző, amik rugalmasságra törekszenek, fókuszuk befelé irányul. Karakterisztikája, hogy kimondottan

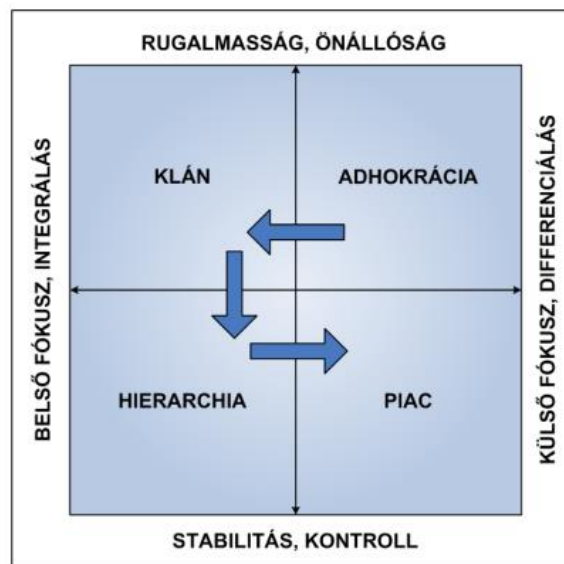
barátságos a hangulat a szervezetben, az egyének szintjén sok közös vonás és kialakult „mi” tudat van. Tagjait a lojalitás és tradíció tartja össze. A vezetők leginkább mentorokhoz hasonlítanak, magas fokú a bevonás, az emberekben hosszú távon gondolkodnak, sűrű kommunikáción keresztül fejlesztik őket. A sikertényezők rendszerbe szedve nem csak a vásárlók/felhasználók igényei és hanem nagy mértékben az emberközpontúság mentén kerülnek meghatározásra. A csapatmunka, aktív részvétel és konszenzusra törekvés kívánt és kiemelt értékek. Mind a szervezet, mind az egyének tartós kapcsolatokra, elkötelezettségre és kollektív tudásbázisra törekszenek. Ez a szervezeti kultúra típus a Japán cégek nemzetközi piacokon elért sikerének elemzésével került előtérbe.

Az Adhokrácia – alkotó – kultúra rugalmasságra törekszik és figyelme kifelé, a szervezeten kívülre irányul. A szervezet nyitott a változásokra, változtatásokra és könnyen képes alkalmazkodni, adaptálódni. Azon szervezetek, melyek dominánsan az adhokrácia kultúrával rendelkeznek dinamikus és kreatív környezetet biztosítanak a munkavállalók számára. Tagjai készek kockázatot vállalni és az innováció/kísérletezés céljából kapcsolódnak, működnek együtt. A vezetők is ezen értékeket képviselik és demonstrálják, kockázatot nem kerülő innovátorok, kreatív látók, akik bátorítanak, felhatalmaznak az újításra, kitűnésre, feltűnésre, egyéni kezdeményezésre, önálló teljesítményre. A szervezet tagjai jól kezelik a folytonosság nélküli munkavégzést, a hirtelen csavarokat, bizonytalanságot és ők maguk is megszegnek szabályokat a kreativitás és innováció érdekében. A munkacsoportok adott feladatok elvégzésére alakulnak, majd feloszlanak és új feladatokra új csapatok jönnek létre, így nincs egy állandó megtartott szervezeti struktúra. A szervezet hosszú távú célja a növekedés és új erőforrások létrehozása, behozása a szervezetbe. Sikertényező az új termékek, szolgáltatások, szabványok létrehozása. Ez a szervezeti kultúra típus az információs korszak megjelenésével együtt tűnt fel, amikor a nagy és rigid hierarchikus szervezeteket szétfeszítette a folyamatosan és gyorsan változó környezet. Ez a kultúra típus jellemző startupokra, tanácsadó cégekre, projektorientált szervezetekre és a szolgáltatási szektorban is sikeresen működik. Általában a szervezetek növekedésével átalakul, hisz egy nagyobb szervezet a stabil működéshez szükséges szabályok, szabályozások bevezetésével már nem tudja ezt a kultúrátípust fenntartani.

A CVF négy kultúrátípusának ismertetése során fontosnak tartom kiemelni, hogy a szervezetek nem tartoznak tisztán egy kultúrátípusba, hanem szervezeti kultúrájuk a négy típus valamilyen keveréke. Mégis, az esetek nagy részében van egy domináns kultúrátípusuk, mely kisebb vagy nagyobb mértékben, de kimagaslik a többi típus közül. A modell ugyancsak nem

minősíti a kultúratípusokat, azaz nincs rossz jó vagy legjobb kultúra. Adott környezethez, piachoz vagy iparághoz egyik modell jobban illeszkedhet, mint a másik. Ugyanakkor a hatékony és sikeres szervezetek mind a négy szervezeti érték-szettet tudják használni, mikor arra szükség van.

Cameron és Quinn összefüggést fedezett fel a négy kultúratípus és a szervezetek életciklusa közt. Megfigyeléseik szerint az új szervezetekre először az adhokrácia típus jellemző. Ezt egyrészt piaci pozíciójuk, méretük diktálja, másrészt értékeik még nem kristályosodtak ki, nem épültek be a szervezetbe. Az életciklus előrehaladtával egyre nő a belső fókusz, felértékelődnek a belső kapcsolatok és a szervezetben megjelennek a klán kultúra jellemzői. A szervezet méretének növekedésével megjelennek a belső formális elemek, a folyamatok dokumentálása és a szabályozások, annak érdekében, hogy a működés a nagy méretek mellett is zökkenőmentesen történjen. Így a szervezetek ebben a stádiumban felveszik, majd dominánsan mutatják a hierarchia kultúra jegyeit. Végül a megfelelően nagy méret elérése esetén a piacon maradás és a pozíció megtartása, fejlődése érdekében a szervezetek kifelé fordulnak hiszen sikerességük a fogyasztók igényeinek megértésétől, kielégítésétől és az ehhez szükséges megfelelő erőforrások beszerzésétől függ.



6. ábra: A szervezeti kultúra fejlődési folyamata
Forrás: Cameron-Quinn, 2006

Habár az vállalati életciklus és szervezeti kultúra közti összefüggések fennállnak és sok vállalat bejárja ezt a fejlődési utat, korántsem biztos, hogy minden vállalat ezen a folyamaton megy keresztül. Vannak vállalatok, melyek nem érik el azt a méretet, ami indokoltá teszi a

továbblépést, vannak olyanok, amik megrekednek egy-egy szinten és olyanok is, amik más mintát írnak le fejlődésük során.

3. A szervezeti kultúra mérése és fejlesztése az Organizational Cultural Assessment

Instrument-tel

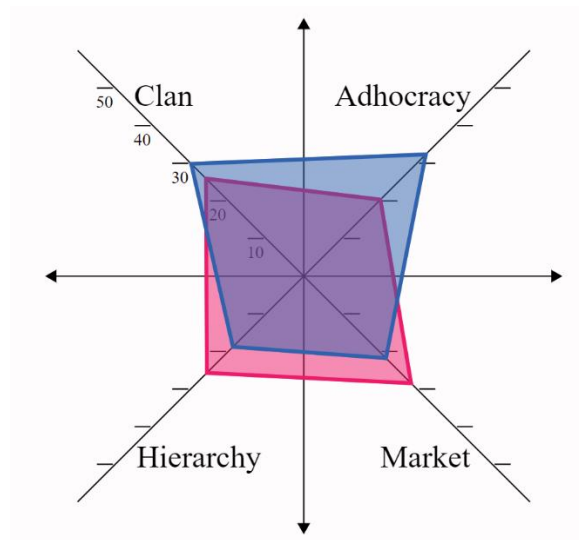
A CVF kultúra modelljéhez kapcsolódik aOCAI eszköze, mely egy rendkívül gyakorlatias eszköz a szervezeti kultúra meghatározására, a domináns szervezeti kultúra meghatározására. Ennek köszönhetően, nem csak a kutató használták a CVF megalkotása során, de a mai napig népszerű eszköz az üzleti élet szereplői, vezetők és tanácsadó cégek körében is.

3.1. AzOCAI mérési módszere

AzOCAI egy, Cameron és Quinn által a kutatásuk szerves részeként fejlesztett, gyors és egyszerűen használható kérdőíves felmérési eszköz, mely a CVF keretrendszeren alapszik. A felmérésben résztvevők 100 pontot osztanak szét 6 témakör esetén a CVF négy kultúratípusa szerinti állításokra, annak függvényében, hogy a témakör mely állítását mennyire érzik súlyosak a szervezetükben. A kérdőívet lényegében kétszer töltik ki, az aktuális érzékelt és a kívánt, szerintük ideális helyzetre. A kérdőív tartalma konstans, az alábbi témakörökre, dimenziókra vonatkozó állításokat tartalmazza:

- a szervezet főbb jellemzői
- szervezeti vezetés (leadership)
- vezetési stílus, az emberek menedzselése
- szervezetet összetartó erők
- stratégiai hangsúlyok
- sikerkritériumok

Kiértékeléskor kultúratípusonként adjuk össze a hat dimenzióra adott pontszámokat, külön az aktuális helyzetre és a vágyott állapotra vonatkozóan. Habár már a számszerű eredményből is megkapunk minden jelentős információt, az eredményeket ábrázoljuk a CVF modellben:



7. ábra: OCAI eredmények ábrázolása a CVF-ben
Forrás: www.ocai-online.com

A kérdőíveken keresztül a szervezet egészére, de akár alcsoporthajra is részletes betekintést nyerünk abba, hogy

- (a) mi a szervezet (esetleg szervezeti egység) domináns kultúra típusa
- (b) mennyire erős a domináns szervezeti kultúra
- (c) mennyire van összhangban a szervezeti kultúra az egész szervezetben, azaz vannak-e eltérő kultúrájú alegységek
- (d) mik a jelenlegi és a vágyott szervezeti kultúra közti eltérések, mi azok iránya és mértéke
- (e) adott vállalat, vállalkozás szervezeti kultúrája mennyivel és miben tér el az iparági átlagtól
- (f) időben többször elvégzett felmérés esetén milyen a szervezeti kultúra változásának tendenciája

Az első négy kérdésre adott válaszok segítenek minket a diagnosztizálásban, elemzésben, a kívánt változások megfogalmazásban és ha szükséges, az akcióterv kidolgozásában. Az ötödik kérdésre adott válaszok az aktuális és kívánt szervezeti kultúrát vállalaton kívüli kontextusba helyezik, az összehasonlítás és validálás folyamatát segítik. A hatodik kérdéskör pedig segít a visszamérésben, a szervezeti kultúrafejlés folyamatának és mértékének monitorozásában.

3.2. Az OCAI felmérések egyes nemzetközi és hazai tapasztalatai

A CVF mind kutatásban, mind gyakorlati életben széles körűen alkalmazott modell, habár egyes kutatások rámutatnak, hogy a modell szerepe a hazai kultúrakutatások során kisebb, mint

nemzetközi téren. (Fekete, 2012; Bognár, 2014). Az OCAI, Organizational Cultural Assessment Instrument, CVF és Competing Values Framework keresőszavakra a Scopus adatbázisban több mint 1800 tudományos cikk jelenik meg, míg egy Hollandiában honos, nemzetközi OCAI tanácsadókat tömörítő szervezet az eszközt használó vállalatok számát több mint 10.000-re teszi, mely becslés valószínű nagyon konzervatív, hisz nem lehet információjuk a modellt ingyenesen és önállóan használó vállalatok számáról. Az eszköz népszerűségét egyrészt rendkívüli gyakorlatiasságának, egyszerűségének és gyorsaságának köszönheti, másrésztől annak, hogy alkalmas nem csak a pillanatnyi, de a kívánt szervezeti kultúra definiálására is, ezzel lehetővé téve a kultúrafejlesztés területeinek meghatározását és lebontását, ezzel megfelelő alapot adva a változtatási folyamatnak és lépéseknek. Mindezek mellett mind a modell mind pedig a módszer validált.

Luu és szerzőtársai (2023) szövegelemzési technikák alkalmazásával kimutatták az Egyesült Államokban jegyzett bankok nagy mintáján az 1994 és 2020 között közre adott éves jelentések alapján, hogy a konzisztencia, a monitorozás és az ellenőrzési gyakorlat felé hajló bankok kultúrája (azaz kontroll-orientált és versenyorientált kultúrák) magasabb szintű banki stabilitást mutatnak a többi kultúrátípushoz képest. Az elemzések mutatták továbbá, hogy az irányításorientált bankok eszközminősége jobb és kevésbé kockázatos, míg a verseny fókuszú bankok jobb pénzügyi teljesítménnyel rendelkeznek.

Fang és szerzőtársai (2023) megállapították tanulmányukban, hogy a magasabb kontrollkultúrával rendelkező cégek lényegesen jobban teljesítettek a 2008–2009-es gazdasági világválság során. Az erősebb kontrollkultúrával rendelkező cégek kevesebb elbocsátást, mérsékeltebb vagyonsökkenést és nagyobb hozzáférést kaptak a hitelkeretekhez a válság idején. A stabilitás és kontroll kultúra pozitív hatása erősebbnek mutatkozott a pénzügyileg korlátozott cégeknél. A munka megállapította, hogy az ellenőrzési kultúra javítja a cég stabilitását a tőkeszolgáltatók nagyobb támogatása révén.

Mikušová és szerzőtársai (2023) megvizsgálták a Csehország állami középiskolaiban dolgozó tanárok értékelése alapján, hogy a Covid-19 világjárvány milyen hatással volt-e az állami középiskolák szervezeti kultúrájának változására. 453 érvényes válasz adta a vizsgálati mintát, mely mintán a Covid-19 előtti, jelenlegi és preferált szervezeti kultúra állapotot mérték fel. Megállapítást nyert, hogy kezdetben a hierarchia kultúra volt az uralkodó, jelenleg az adhokrácia és a piaci kultúra preferenciája jelentősen megnőtt, ahogy a jövőre vonatkozó vágyott szervezeti kultúra dominánsan a klán kultúra irányába mozdul.

Rostain (2021) a CVF módszerén alapuló 70 cikk metaanalízisét végezte el, annak érdekében, hogy fel tudja tárni a szervezeti kultúra jelentőségét a vállalkozói orientáció mértékében. Eredményeiben rámutat arra, hogy a klán, a piac és az adhokrácia kultúra típusok mind pozitív hatással vannak a vállalkozói orientációra, ugyanakkor a hatás a vállalkozói orientáció egyes dimenzióira (innovativság, kockázatvállalás és proaktivitás) alapvetően eltérő.

A hazai alkalmazási tapasztalatok számossága a nemzetközi trendekhez képest visszafogottabb, ugyanakkor számos a gazdasági élet szereplői számára is hasznos megállapításra jutottak a hazai kutatók is.

A szervezeti kultúrát a CVF modellel, a vállalati teljesítményt Balanced Scorecard alapon értékelve, Fekete és Dimény (2012) megállapította, hogy a szervezeti kultúrának szignifikáns hatása van a vállalati teljesítményre. A bürokratikus elveket alkalmazó, merev hierarchia kultúra negatív hatást gyakorol a pénzügyi, a vevői és a működési folyamatok teljesítményére, ez a hatás legerősebben a vevői nézőpont teljesítményében mutatkozik meg. Ugyanakkor a külső szereplőkkel kötött tranzakciókra, a versenyképességre és az eredményességre koncentráló piac kultúra hatása pozitív a nézőpontban. A humán erőforrás fejlesztését, a vásárlók iránti érzékenységet, az emberekkel való törődést hangsúlyozó klán kultúra pozitív hatással van mind a vevői, mind a tanulás-fejlődési nézőpont teljesítményére. A Cameron-Quinn féle kultúratípusok és a vállalati stratégiák közti összefüggéseket vizsgálva Fekete (2011) megállapította, hogy a hierarchia kultúra a reagáló stratégiával között összefüggés van, melynek viszonya a gyenge teljesítménnyel nyilvánvaló. A klán és az adhokrácia kultúra a költségvetés és a megkülönböztetés előnyeit ötvöző elemző stratégiával mutatott összefüggést. Fekete (2012) kimutatta továbbá azt is, hogy az elemző stratégiát folytató vállalkozások több, mint háromszor nagyobb eséllyel tartoznak a teljesítmény területén kiváló vállalatok körébe.

Bognár (2014) kutatásával magyarországi mintán megerősítette, hogy a CVF modellje alapján az adhokrácia kultúratípus alapvetően nem reprezentált a közepes vagy annál nagyobb szervezetek esetén. További CVF alapú kutatások eredményei alapján a magyarországi feldolgozóiparról elmondható, hogy azon szervezeteknél, ahol a domináns szervezeti kultúra jegyei a klán kultúrán alapulnak, ott a szervezetek üzleti folyamataiban szignifikánsan kevesebb meghibásodás történik, így a működési hatékonyság nagyobb, mint a CVF további kultúra típusai esetén (Bognár-Gaál, 2011), ahogy tiszta sorrend is felállítható a szervezeti kultúrák esetén a működési hatékonyság tekintetében. (Bognár-Gaál, 2013)

Csepregi (2018) publikációjában bemutatta milyen kultúravizsgálatok zajlottak kutatóműhelyükben, amelyek nemcsak a szervezeti, hanem a nemzeti és szektorális szintet is vizsgálták. Mindhárom szint kapcsán kiemelte azok projektekhez való kötődését. A CVF modell kapcsán Gaál és szerzőtársai (2010) kitér arra, hogy azt a tudás megosztás témakörével összekötve 3 ország (Bulgária, Magyarország, Szerbia) tekintetében milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetők fel. A szerb és magyar vállalatoknál a hierarchia kultúra dominanciáját tárták fel, míg a bolgár vállalatoknál a klánét. Majd publikációjukban kitértek arra, hogy milyen tudásmegosztás gyakorlatot lenne érdemes alkalmazni. A CVF modellt Szabó és Csepregi (2015) projektre is adaptálta feltételezve, hogy a modell 4 dimenziója alapján 4 domináns kultúra típus köré csoportosítható a projektekben dolgozók kultúrája (projekt kultúra) a jelenlegi kultúra vonatkozásában. Az eredmények ezzel szemben 3 csoportot tártak fel Klán, Piac és Hierarchia dominanciával. A Cameron és Quinn (2011) modelljének projekt kultúrára vonatkozó vizsgálatára egy magyar-olasz IT szektorra vonatkozó felmérés során is sor került (Csepregi, Pauluzzo, 2017). Mindkét ország vizsgált projektszervezetei, amelyek az IT szektorban tevékenykedtek hasonlóságot mutattak kívánatos kultúrájuk tekintetében, mert abban a Klán kultúra dominanciája volt megfigyelhető. Chandler és munkatársai (2017) a CVF modelljét szubkultúrák vizsgálatához is felhasználták magyar felsőoktatási intézményekre fókuszálva. 5 szubkultúrát tártak fel: Piac, Klán, Erős Klán, Hierarchia és Erős Hierarchia.

4. OCAI a vezetői gyakorlatban

Ahogy az előzőekben is említettem, nincs rossz vagy jó szervezeti kultúra, nem tudunk egy szervezeti kultúrát kiemelni a CVF-ből, ami minden körülmények közt bizonyítottan jobb eredményeket biztosítana, mint a többi, tehát egy adott kultúrátípusba való tartozás közvetlen hatása nem bizonyított a teljesítményre. Azt is láttuk, hogy a szervezeti kultúra sok tényezőtől függ, legyen az külső környezeti tényező, mint a működés lokációjának nemzeti kultúrája, makrokörnyezet, iparági környezet vagy szervezeti tényező, mint a szervezet mérete, életciklusban betöltött pozíciója, az alapítók, vezetők, egyének személyes kultúrája, értékei. Viszont az adott környezetben és helyzetben megfelelő szervezeti kultúra van és az aktuális és ideális szervezeti kultúra közti eltérésekről is tudunk, illetve érdemes is beszélni. Ugyancsak bizonyított, hogy a szervezeti kultúrának szignifikáns hatása van a vállalati összeredményekre, azaz az eredményesség szempontjából kulcstényező. (Fekete-Dimény, 2012) Épp ezért minden vállalkozás és vállalat vezetői számára fontos lenne, hogy feltérképezze, ismerje saját szervezete aktuális és kívánatos szervezeti kultúráját, legyen információja ahhoz, hogy

benchmark tevékenységet tudjon folytatni, ezt el tudja helyezni a szervezet környezetében - azon a piacon, abban az iparágban, ahol működik - és amennyiben eltérés mutatkozik az aktuális és kívánt szervezeti kultúra közt, aktívan foglalkozzon a szervezeti kultúra fejlesztésével.

Amennyiben jelentős különbség van az aktuális és kívánatok szervezeti kultúra közt, általában a szervezetben érezhető a változás, változtatás szükségességének feszültsége. Az elégedetlenség mind munkavállalói, mind pedig vezetői szinten észlelhető: csökken a munkavállalók elkötelezettsége, egyéni teljesítménye, emelkedik a fluktuáció, csökken a hatékonyság, az üzleti folyamatok átfutási ideje növekedik, konfliktusok jelennek meg a szervezetben, melyek mind kihatással vannak a szervezet összteljesítményére.

Az OCAI megfelelő eszköz arra, hogy a szervezetben elvégezzük a szükséges méréseket és elemzéseket, arra odafigyelve, hogy ez a felmérés ne korlátozódjon csipán a felsővezetőkre, hanem megfelelő mintán biztosítson betekintést minden szinten, minden szervezeti egységbe, főként a nagyvállalatoknál. Ha a felmérést megfelelően széles körben végezzük, nem csak a vállalat összegészére látjuk, milyen irányban kell a kultúrafejlesztési munkát elkezdeni, hanem azt is, hogy a szervezet mely részeire kell jobban fókuszálni. Fontos kiemelni, hogy a vállalati kultúra fejlesztése elsősorban vezetői feladat, nem csupán a HR felelősség. A vezetőknek összhangban kell lenniük egymással abban, hogy miként szeretnék megváltoztatni a szervezet kultúráját és együtt, azonosan kell képviselniük az új értékeket.

A szervezeti kultúra, habár egy nagyon puha tényezőnek tűnik, megnyilvánul a szervezet kemény, kézzel fogható KPI-aiban és folyamataiban is. A szervezet kultúra fejlesztési folyamatában nem szabad megfedkezni a téma komplexitásáról és odafigyelni arra, hogy a kívánt kultúra mind a rendszereinkbe, mind pedig a mindennapi viselkedésbe beépüljön. Például nem lesz sikeres egy transzformáció, ha csak megfogalmazzuk és kimondjuk, hogy a szervezetünk a kollaboratív Klán kultúra felé kíván elmozdulni és elvárjuk munkavállalóktól, hogy többet és jobban működjenek együtt, de nem biztosítjuk nekik a megfelelő időt és fórumokat erre, teljesítményértékelési kritériumaik közt pedig csak egyéni teljesítménymutatók vannak. Magyarán azt mondjuk, hogy fontosak nekünk az emberek és az együttműködésük, ugyanakkor tetteinkben rendszereinkben konzerváljuk az ezzel ellentétes Piac kultúrát.

Összegezve, a szervezeti kultúrával, mint az összeredményre jelentős hatást gyakorló tényezővel, minden tudatos vállalatvezetőnek foglalkozni kell. Ebben a folyamatban nem csak egy diagnózist kell készíteni, hanem meg kell határozni a kívánt állapotot, a hézagokat a jelenlegi és kívánatos állapot közt, mely hézagokat a vezetőknek kollektív felelősségvállalás

mellett, rendszerek és napi viselkedésminták szintjén is redukálni kell ahhoz, hogy a sikeres transzformáció megtörténjen.

Felhasznált irodalom:

- Armstrong, M. (1996). A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page, London
- Belényesi, E. (2018). Közigazgatási szervezeti kultúra. Nemzeti Közszerológati Egyetem. Budapest
- Benedek, P. (2014). Compliance menedzsment HR szemmel, Munkaügyi Szemle online 2014 : 5 pp. 50-61.
- Bleicher, K. (1991). Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen. Gabler, Wiesbaden
- Bognár, F. (2014). The Impact of Organisational Culture and Maintenance Strategies in Organisational Business Processes. Pannon Management Review, 3(1) pp. 93-127.
- Bognár, F.; Gaál, Z. (2011): [Rethinking Business Process Maintenance Related to Corporate Culture](#). Problems of Management in the 21st Century, 1(1) pp. 16-25.
- Bognár, F., Gaál, Z. (2013). [A beszállítói kapcsolatok megbízhatósági és karbantartási konzekvenciái](#). Vezetéstudomány, 44: különszám pp. 14-21.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, San Francisco
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., Dunnette, M. D. (1974). The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Personnel Decisions, Minneapolis
- Capon, C. (2009). Understanding the Business Environment, Pearson. Harlow
- Chandler, N., Csepregi, A, Heidrich, B. (2017). The World I Know: Knowledge Sharing and Subcultures in Large Complex Organisations. In: Vătamănescu, E.M; Pînzaru, F.: Knowledge Management in the Sharing Economy : Cross-Sectoral Insights into the Future of Competitive Advantage. Cham, Németország: Springer-Verlag. pp. 117-143.
- Csepregi, A. (2018). Investigation of projects and/or culture: Collection of studies from the past years In: Blaskovics, B; Deák, Cs; Varga, A (eds.) Chapters from the Academic Aspect of Project Management Volume II : Research and Teaching Methodologies. PMUni - International Network for Professional Education and Research in Process and Project Management. pp. 98-123.

- Csepregi, A., Pauluzzo, R. (2017). Project organizations and different levels of culture in Hungary and Italy. In: Blaskovics, B., Deák, Cs. (eds) Chapters from the Academic Aspect of Project Management-Research and Teaching Methodologies. PMUni - International Network for Professional Education and Research in Process and Project Management: Budapest, 68-85.
- Fang, Y., Fiordelisi, F., Hasan, I., Leung, W. S., Wong, G. (2023). Corporate culture and firm value: Evidence from crisis. Journal of Banking & Finance, 146, 106710, <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106710>
- Fekete, H. (2011). Building performance in a strategic way, In: Katalinik, B (szerk.) 22nd DAAAM International World Symposium, Vienna, Ausztria: DAAAM International (2011) pp. 1001-1002., 2 p. <https://doi.org/10.2507/22nd.daaam.proceedings>.
- Fekete, H. (2012). Stratégiavezérelt teljesítmény? (Strategy-driven performance?). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 43(3). 39-51. <https://doi.org/10.14267/veztud.2012.03.04>
- Fekete, H. (2012). Merre tart a hajó? A szervezeti stratégia, a struktúra és a kultúra hatásainak vizsgálata a vállalati teljesítményre. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Veszprém
- Fekete, H., Dimény, E. (2012). Megfelelő kultúra= kiváló teljesítmény? (Appropriate culture= excellent performance?). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 43(4), 36-47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2012.04.04>
- Gaál, Z., Obermayer-Kovács, N. Csepregi, A., Antonova, A., Jenei, E. (2010). Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy? Investigating Organizational Culture Types and Knowledge Sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia. KMO 2010 - Roles and Challenges of Knowledge Management in Innovation for Services and Products. 5th International Knowledge Management in Organizations Conference. 52-61.
- Griffin, R. W. (1990). Management. 3rd ed. Houghton Mifflin Company, Boston
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations. Oxford University Press, Oxford
- Handy, C. (1995). Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press, Oxford
- Hofstede, G. (1991). Culture and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, New York
- Jaques, E. (1951). The Changing Culture of a Factory. Tavistock.

- Karahanna, E., Evaristo, J. R., Srite, M. (2005). Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. Journal of Global Information Management, Vol. 13. No. 2. pp. 1-20.
- Luu, H. N., Nguyen, L. T. M., Vu, K. T. Nguyen, L. Q. T. (2023). The impact of organizational culture on bank stability. Review of Quantitative Finance and Accounting 61, 501–533. <https://doi.org/10.1007/s11156-023-01155-2>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., Meier, V. (2023): Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. Evaluation and Program Planning, 97, 102246, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- OCAI online, <https://www.ocai-online.com/>
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. Public Productivity Review, 5(2) 122-140.
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. Journal of Business Venturing Insights, 15, e00234, <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00234>
- Szabó, L., Csepregi, A. (2015). Project Organizations and their Present and Preferred Culture. Management Dynamics in the Knowledge Economy. 3(4), 589-608.
- The Origins of Organizational Culture , 2022, www.invistaperforms.org
- www.studocu.com/hu/document/miskolci-egyetem/szervezeti-magatartas/handy-elmelet-esettanulmanyok/10429420
- www.slideserve.com/amadis/a-nemzeti-s-v-lalati-kult-ra-sszef-gg-sei

A köztársasági elnök vétőjogának változásai és azok jogalkotásra gyakorolt hatása

Dr. Fekete József

főiskolai docens

Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

Az állam jogrendszerének és a jogalkotás menetének egy érdekes színfoltja a köztársasági elnök vétőjoga. Ahogy az alkotmánybíróság hatásköre, úgy ez a jog is a negatív jogalkotás körébe tartozik. Magyarország államfője kétféle

vétójoggal rendelkezik. Az egyik a politikai vétó, a másik pedig az alkotmányos vétó, amely két vétófajta még külön-külön további két alfajttá, tehát összesen négy egységre osztható. Eredetileg a vétó egy erős érdekérvényesítő eszköz lehetett volna a kormánnyal és politikai pártokkal szemben, azonban már a kezdetektől a vétójog valójában csak relatív és korlátozott, mert ha az Országgyűlés megerősíti a törvényt, akkor a köztársasági elnök végül köteles azt aláírni és elrendelni a kihirdetését. Bár az alkotmányos vétó elvileg lehetőséget biztosít a még megfontoltabb döntésekre, és ezzel hozzájárulhat a színvonalas jogalkotáshoz, ugyanakkor az előzetes alkotmánybíróági állásfoglalás kikérésének lehetősége ezt a lehetőséget semlegesítheti. Megvizsgálva a rendszerváltozás óta működő gyakorlatot, megállapítható, hogy a vétójog jelentősége jelentősen korlátozódott.

Kulcsszavak: köztársasági elnök, alkotmányos vétó, politikai vétó, szavazás, eljárásrend, alkotmánybíróság.

Abstract

An interesting aspect of the state's legal system and the legislative process is the veto power of the President of the Republic. Just like the jurisdiction of the Constitutional Court, this right also falls within the scope of negative legislation. The head of state of Hungary has two types of veto rights. One is the political veto, and the other is the constitutional veto, which two types of veto can each be divided into two further subtypes, so a total of four separable units. Originally, the veto could have been a powerful tool for asserting interests against the government and the political parties, but from the beginning, the right of veto has actually been only relative and limited, because if the Parliament confirms the law, then the President of the Republic is ultimately obliged to sign it and order its promulgation.

Although the constitutional veto provides, in principle, an opportunity for even more informed decisions and can thereby contribute to high-quality legislation, at the same time, the possibility of requesting a preliminary ruling from the Constitutional Court can neutralize this opportunity.

Examining the prevailing practices since the change of the political regime in Hungary, it can be concluded that the importance of the right of veto has decreased significantly.

Keywords: president of the republic, constitutional veto, political veto, voting, procedures, constitutional court.

A köztársasági elnök hazánk elsőszámú közméltósága. A korábbi államrendben, vagyis a Magyar Népköztársaságban nem volt ilyen tisztség, és ezért rendszerváltozáskor az akkor érvényben lévő 1949. évi XX. törvényt, vagyis az Alkotmányt is módosítottak. A régebbi államformát felváltó Magyar Köztársaság államfője a köztársasági elnök lett. Az elnöki jogkör egy érdekes jogi esete a vétójog, mely leegyszerűsítve azt jelenti, hogy a köztársasági elnöknek lehetősége van egyet nem értését kifejezni a parlament által elfogadott törvényekkel kapcsolatban (bár ez a vétójog nem abszolút érvényű). A kérdés részletes kibontása azonban megmutatja, hogy ezen jogát milyen formában is gyakorolhatja.

Magyarország államfője kétféle vétójoggal rendelkezik. Az egyik a politikai vétó, másik pedig az alkotmányos vétó. Mindkettőt szeretném alább kifejtteni, illetve egy-egy példát is hozni rájuk. A politikai vétó azt jelenti, hogy amennyiben a köztársasági elnök nem ért egyet egy elfogadott törvénnyel, vagy annak valamely rendelkezésével, akkor a kihirdetésre rendelkezésre álló 5 napos határidőn belül megfontolásra visszaküldheti azt az Országgyűlésnek. Ezen vétójog valójában relatív, mert ha az Országgyűlés megerősíti a törvényt, akkor a köztársasági elnök köteles azt aláírni és elrendelni a kihirdetését. A megfontolásra visszaküldés intézményét az erősíti, hogy az Alkotmánybíróság határozata értelmében az Országgyűlés köteles érdemben, tartalmilag újratárgyalni az adott javaslatot. (62/2003 (XII. 15.) AB határozat)

Az alkotmányos vétó összefoglalva azt jelenti, hogy ha a köztársasági elnök az elfogadott és hozzá aláírásra megküldött törvényt esetlegesen alaptörvény-ellenesnek tartaná, akkor előzetes normakontrollt kérhet az Alkotmánybíróságtól. Ennek részleteit pontosan kifejti Petrétai (Petréti József: A köztársasági elnök vétójogáról 130. old.) A köztársasági elnök egy politikus, szerepe viszont speciális. Az akkor érvényes 1949. évi XX. törvény, az Alkotmány 29. § (1) bekezdése értelmében kifejezi a nemzet egységét, és örködik az államszervezet demokratikus működése felett. A politikai vétó egy jogosítvány, melynek segítségével az államfő be tud avatkozni a politikai folyamatokba. Ezen jogosítványt ellenjegyzés nélkül, önállóan gyakorolhatja, teljesen szuverén módon döntheti el, hogy mikor nyúl ehhez az

eszközhöz. Ily módon az államfő egyfajta ellensúlyt képez az Országgyűlés jogalkotó hatalmával szemben.

Államfő (hivatali idő)	Politikai vétó (visszaküldés)	Alkotmányossági vétó (Ab-hoz fordulás)	Összesen	Évi átlag
Göncz Árpád (1990.08.03.-2000.08.03.)	2	8	10	1
Mádl Ferenc (2000.08.04.– 2005.08.04.)	6	13	19	3,8
Sólyom László (2005.08.05.– 2010.08.05.)	31	16	47	9,4
Schmitt Pál (2010.08.06.– 2012.04.02.)	0	0	0	0
Áder János (2012.05.10.- 2022.05.09.)	37	8	45	4,5
Novák Katalin (2022.05.10.-	2	0	2	3,2

Forrás: https://hvg.hu/itthon/20221228_Veto_Novak_Katalin_torvenyhozastiltakozas_alair

8. számú ábra: Az államfői vétók alakulásának összesített táblázata

Forrás: https://hvg.hu/itthon/20221228_Veto_Novak_Katalin_torvenyhozastiltakozas_alair

Ezen jogának értelmében „a köztársasági elnök akármilyen magyarázattal visszaküldhet egy-egy törvényjavaslatot meg gondolás végett az Országgyűlésnek, mindössze csak észrevételeit kell pontosan megfogalmazni. A visszaküldés alapja lehet szakmai és politikai.” (Pálfi Edina: Miért éppen politikai? A 2012 és 2019 közötti köztársasági elnöki vétók elemzése 26. old.) Kezdetekben gyakran előfordult, hogy a köztársasági elnöki vétó ellenzéki álláspontot tükrözött, de találunk számos példát, hogy az államfő mind a Kormány, mind az ellenzék álláspontjától eltérő véleményt alakít ki egy törvényjavaslat kapcsán. Az Alkotmány azzal, hogy biztosította az elnök számára a politikai vétó jogát, az államfőt tulajdonképpen a jogalkotási folyamat részévé tette.

Az itt látható táblázatból pontosan látszik, „hogy mely államfők hány alkalommal éltek vétójogukkal, illetve az évi átlag is fel van tüntetve. Elsőként láthatjuk is, hogy Göncz Árpád két elnöki ciklusának 10 éve alatt mindössze 10 törvényt vétózott meg, vagyis évente átlagosan egyetlen alkalommal élt vétójogával.” (Lengyel Tibor: Vétózásban erősen nyitott Novák Katalin, de a legvitatottabb törvényeket pont aláírta. https://hvg.hu/itthon/20221228_Veto_Novak_Katalin_torvenyhozastiltakozas_alair)

Elődjéhez képest Mádl Ferenc már tevékenyebben alkalmazta különleges elnöki jogkörét, és ciklusának 5 éve alatt 19 lehetőséggel vétózott. Az őt követő Sólyom László tartja a rekordot, mivel 5 éves ciklusa alatt 47 törvényt nem írt alá, vagyis évente csaknem 10 alkalommal vétózott. Schmitt Pál, plágiumbotránya miatt csupán 20 hónap hivatali időt töltött be. Ez alatt

pedig egyszer sem vétózott. Az őt követő Áder János már 44 esetben döntött úgy, hogy nem ír alá egy törvényt. Jelenleg Novák Katalin a köztársasági elnök és az első évében még csak 2 alkalommal élt vétójogával, mindkét esetben a politikai vétóhoz nyúlt. 2012 és 2019 között 33 politikai vétó történt. Ezek négy egységbe rendezhetők. Az egyes egységek között vannak átfedések is, bizonyos vétókat nem lehetett határozottan az egyik vagy másik egységbe sorolni. Az első egységbe egyedül politikai okokra hivatkozás történt, melyeknél jogsértés kérdése fel sem merült. Ezen belül két példát szeretnék tárgyalni: Az első a Magyar Művészeti Akadémiáról szóló 2011. évi CIX. Törvény módosításáról szóló törvény, azaz a Nemzet Művésze-ügy. Az ügy kiindulópontját az képezte, hogy az Országgyűlés a Magyar Művészeti Akadémiáról szóló törvényt egy új fejezettel toldotta meg, amely a Nemzet Művésze díj alapításáról rendelkezett. A köztársasági elnök újra tárgyalásra visszaküldő levelében kifejtette, hogy a törvény alapján az Országgyűlés alapítja a Nemzet Művésze díjat, melyet a magyar művészeti élet kimagasló teljesítményt nyújtó, megelőzően Kossuth-díjban részesített életjáradék formájában adnak át. A díj odaítéléséről 11 Kossuth-díjjal kitüntetett művész dönt, egy bizottság formájában. A díjazott ezután jogosult a Nemzet Művésze cím viselésére és élete végéig jogosult életjáradékra. A törvény új 28/C. § (3) bekezdése az alábbiak szerint rendelkezett: „Kivételes méltánylást érdemlő esetben adományozható a díj annak, akit bűncselekmény elkövetése miatt jogerősen elítéltek, függetlenül attól, hogy mentesült-e az elítéléshez fűződő jogkövetkezmények alól.” (Parlamenti Szemle 2020/1) Áder János köztársasági elnök szerint ez a rendelkezés a társadalmi elvárásnak nem felel meg, a művészeti teljesítmény elismerése közös nemzeti érdek. Az államfő a visszaküldő levelében kifejtette, hogy a társadalom jogos elvárása az, hogy egy ilyen kiemelkedően magas szintű elismerést kizárólag olyanok kapják, akik a maguk művészeti területén elért kimagasló teljesítményen túl, törvénytisztelő, példamutató állampolgárok, és ezen az alapon is méltóvá váltak a cím viselésére és a közösség gondoskodására. Véleménye szerint ez a rendelkezés olyan kivételes eljárást biztosít a díjadományozásra jogosult bizottság számára, ami túlmutat, annak szakmai szerepén, és a büntetőjog területét érintő kérdésekben is állást kellene foglalnia, anélkül, hogy a büntetőeljárás részleteit, a bírói döntés indokait ismerné. Álláspontját azzal is alátámasztotta, hogy más, hasonló életjáradékkal járó díjak tekintetében a bűncselekmény elkövetése az érdemtelenység megállapítását, a járadék folyósításának felfüggesztését eredményezi.

A vétó hatására bekerült a törvénybe a következő szakasz: „28/C. § (1) A díj kizárólag egyéni teljesítmény elismeréseként és személyenként egy alkalommal adományozható. (2) A díj megosztva vagy posztumusz nem adományozható. (3) A díj nem adományozható a

köztársasági elnök, országgyűlési képviselő, európai parlamenti képviselő, az Alkotmánybíróság tagja, a Kúria elnöke és elnökhelyettese, a legfőbb ügyész és helyettese, az Állami Számvevőszék elnöke és alelnöke, a Magyar Nemzeti Bank elnöke és alelnöke, az alapvető jogok biztosa és helyettesei, valamint állami vezető részére.” (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100109.tv>)

A másik érdekes példa a villamos energiáról szóló 2007. évi LXXXVI. törvény módosításáról szóló törvény, azaz a szélerőmű-ügy. Az ügy alapját képező törvény szerint a Kormány a villamosenergia-rendszer várható teljesítményének egyensúlyára figyelemmel, rendeletben határozza meg az adott naptári évre vonatkozóan a szélerőművek építésére és használatbavételére kiadható hatósági engedélyek számát és teljesítményét. A törvény rendelkezett a szélerőművek építésére adott engedélyekről is. Áder János visszaküldő levelében kifejtette, hogy a törvényjavaslat és a mögöttes szabályozás szűkíti a szélenergia jövőbeli felhasználásának lehetőségeit, miközben a 2016. április 22. napján megkötött Párizsi Megállapodásban Magyarország célul tűzte ki az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentését, melynek érdekében szinte minden gazdasági ágazatban előrelépésre van szükség a megújuló energiatermeléssel kapcsolatban. Álláspontja szerint a törvény a szélerőművek építését ellehetetleníti, illetve veszélyeztetik Magyarország Megújuló Energia Hasznosítási Cselekvési Terve 2010-2020 dokumentumban foglalt célkitűzéseket is, amelyekben szerepel a szélenergia részarányának növelése is. Politikai vétójában Áder János arra kérte az Országgyűlést, hogy a törvény újratárgyalása során olyan előírásokat állapítson meg, „amelyek támogatják gazdaságunk dekarbonizációs pályán tartását, és hozzásegítik az országot a klímavállalás teljesítéséhez, mindezt a gazdasági és műszaki biztonsági szempontokat figyelembe véve tegye. Sajnálatos módon egyik esetben sem volt sikeres a vétó, az újratárgyalásnál elfogadták a törvénymódosításokat.” (Pálfi)

A második egységbe tartozó vétókban jellemzően jogsértésre, de nem kimondottan az Alaptörvény megsértésére, hanem általános jogelvekre, jogi okokra hivatkoztak, pontos jogszabályi hivatkozás megjelölése elkerülésével. Ilyenkor a köztársasági elnök nem jelölt meg pontos jogszabályi szakaszokat, hanem általánosságban hivatkozott jogsértésekre, többek között általános jogelvek sérelmére, ami a jog rendszerének sérülését eredményezheti. Ezen vétók normakollíziót, összeférhetetlenségi szabályok figyelmen kívül hagyását, jogalkalmazási nehézséget, közvetett hátrányos megkülönböztetést, részletszabályok hiányos kidolgozását, vagy törvényi előírásoktól garanciák nélküli eltérést engedő rendelkezéseket említene.

Ezek az indokok visszavezethetők a jogbiztonságra, felvethetik annak - azon keresztül pedig a jogállamiság – sérelmét is. Ez pedig már az Alaptörvény megsértését is valószínűsíti a B) cikk (1) bekezdésére tekintettel. Az Alkotmánybíróság gyakorlata alapján az esetleges alkotmányossági vétó valószínűleg elutasításra kerülhet, így a politikai vétóval nagyobb esélye nyílik a törvényalkotást jobb irányba terelni.

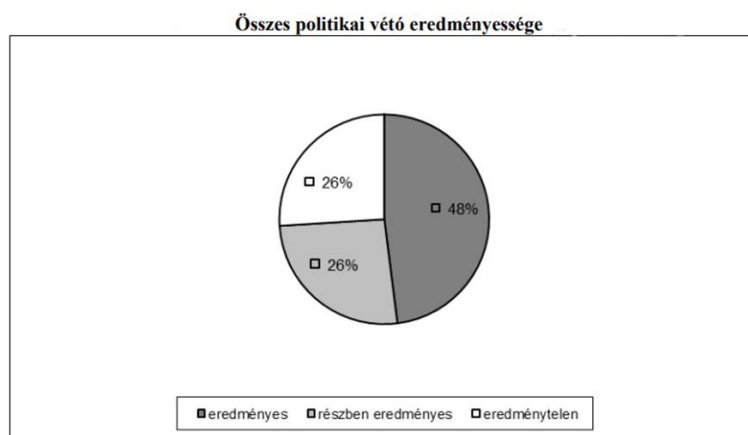
A harmadik egységben tényleges jogsértésre, és nem az Alaptörvény megsértésére, hanem egy-egy megfogalmazott jogszabályi rendelkezésekre hivatkozott az államfő, azok pontos megjelölésével. A köztársasági elnök ezen esetekben legtöbbször a határozati Házsabály, valamint a jogalkotásról szóló 2010. évi 130. törvény (Jat.) megsértésére hivatkozott, vagyis eljárási jellegű kifogással élt. Az Alkotmánybíróság 109/2008. (IX. 26.) AB határozatában kimondta, hogy: „a Házsabály bármely rendelkezésének megsértése nem eredményezi automatikusan az Alkotmány 2. § (1) bekezdésének sérelmét, s ezáltal a hibásan megalkotott törvény alkotmányellenességét.” (<https://jogkodex.hu/doc/1902476>) Az Alkotmánybíróság a 3001/2019. (1.hó. 7.) AB határozatában kifejtette, hogy a „közjogi érvénytelenség megállapításához a Házsabállysértés mellett valóban szükséges a törvényalkotási eljárásnak (tehát nem a törvény tartalmának) az Alaptörvény valamely rendelkezésével való ellentéte is.” (<https://jogkodex.hu/doc/8624903>) Sólyom László gyakorlata szerint, figyelembe véve az Alkotmánybíróság gyakorlatát és azt, hogy erre tekintettel "kudarcot szenvedhet", mivel vélhetően az Alkotmánybíróság nem fogja megváltoztatni a korábban már kialakított gyakorlatát, politikai vétóval élt az alkotmányossági vétó helyett.

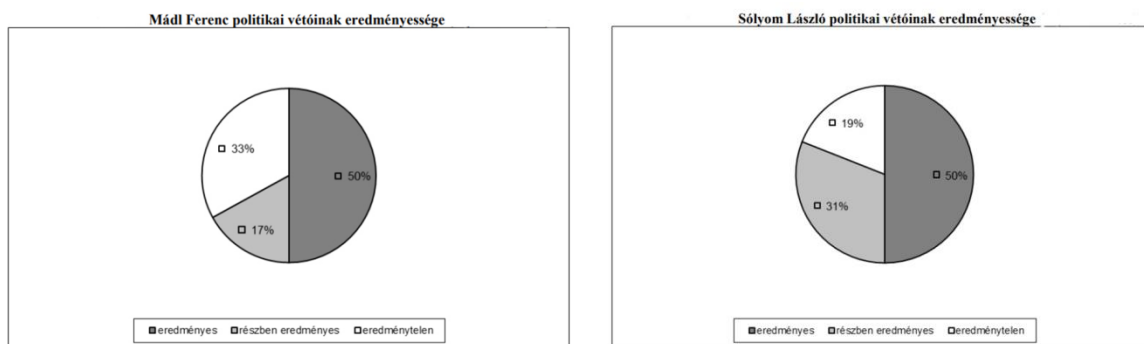
A negyedik egységbe pedig azon vétók tartoznak, melyek az Alaptörvényre, alkotmányossági követelményekre történő hivatkozással benyújtott, de mégis politikai vétók. Az ide sorolt politikai vétók esetében megfigyelhető, hogy a köztársasági elnök több esetben is hivatkozott a jogbiztonságra, a jogforrási hierarchiára és a normavilágosságra, valamint arra, hogy a törvény nem illeszkedik a koherenciába. Továbbá több visszaküldő levelében meg is jelölte az Alaptörvény azon rendelkezését, amely szerint sérül a törvényjavaslat által, mégsem alkotmányossági vétót nyújtott be. E körből két esetet ismeretetek részletesebben.

Az első a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaságról szóló 2001. évi XX. törvény módosításáról szóló törvénnyel kapcsolatos visszaküldő levelében az államfő az Alaptörvény B) cikk (1) bekezdésére, valamint a 34/2014. (XI.14.) AB határozatra hivatkozott, mely kimondta, hogy „a világos, érthető és megfelelően értelmezhető normatartalom a normaszöveggel szemben alkotmányos követelmény. A jogbiztonság megköveteli, hogy a

jogszabály szövege értelmes és világos, a jogalkalmazás során felismerhető normatartalmat hordozzon.” (<https://jogkodex.hu/doc/1043770>) Ezzel szemben az aláírásra megküldött törvény két, azonos számot viselő, és eltérő tartalommal bíró rendelkezést tartalmazott, mely az államfő szerint súlyosan sérti a jogbiztonságot és a normavilágosságot. Ezek súlyos sérelme azonban már a jogbiztonság megsértését is jelentik, így alappal következtethetünk arra, hogy az államfő ezt a törvényt alaptörvény-ellenesnek vélte.

Egy másik ügyben az egyes egészségügyi és egészségbiztosítási tárgyú törvények módosításáról szóló törvény 40. §-ban foglaltakat kifogásolta a köztársasági elnök, aki szerint a törvény olyan széles körű jogosítványokat állapított meg az egészségügyi államigazgatási szerv számára, amelyek az állampolgárok Alaptörvényben foglalt jogait érintik. A módosítás lehetővé tette, hogy az államigazgatási szerv eljárása során bármely helyszínt átkutathasson. Ebben az esetben azonban az eljárásból az alapvető garanciális elemek hiányoztak. Az államfő szerint a kifogásolt rendelkezés nem felel meg az Alkotmánybíróság által kidolgozott, az Alaptörvény I. cikk (3) bekezdésébe foglalt, az alapvető jogok korlátozása alkotmányos feltételeinek, mivel egy alapjog korlátozásához önmagában nem elegendő, hogy az másik alapjog védelme érdekében történik, hanem szükséges, hogy megfeleljen az arányosság követelményének is, azaz az elérni kívánt cél fontossága és az ennek érdekében okozott alapjogsérelem súlya megfelelő arányban legyen egymással. Az államfő arra kérte az Országgyűlést, hogy a törvény újratárgyalása során olyan előírásokat állapítson meg, amelyek megfelelnek az alapjog korlátozásával szemben támasztott követelményeknek. Az alapjog-korlátozás tesztjének sérelme egyértelmű alaptörvényt sértést jelent, így ebben az esetben is feltételezhető, hogy az alkotmányossági vétó követelményei teljesültek, ennek ellenére került sor politikai vétó benyújtására.





9. számú ábra: A politikai vétók diagramos összehasonlítása
 Forrás: Kumin Ferenc "Megfontolásra vissza. Az államfő politikai vétója Magyarországon" című PhD. értekezése

Kumin Ferenc PhD disszertációjában feldolgozta ezeket a vétókat. Néhány diagram tökéletesen szemlélteti az összes politikai vétót eredményességük arányában, (178. oldal) majd Mádl Ferenc (179. oldal) és Sólyom László (180. oldal) politikai vétóinak arányát. A részben eredményes vétó azt jelenti, hogy történt valamilyen szintű módosítás, bizonyos kérdésekben változtatás történt. Az eredményes vétónál az országgyűlés teljes mértékben elfogadta az államfő kritikáját. Az eredménytelennél pedig alaptalannak találták az adott államfő kritikáját, nem történt semmilyen nemű változtatás.

A politikai vétó mellett az államfő másik eszköze, az alkotmányossági vétó lényegében az előzetes normakontroll kezdeményezését jelenti, amelyet a köztársasági elnök csak akkor terjeszthet elő, ha az Országgyűlés nem élt e hatáskörével. Azaz, ha az Alkotmánybíróság már alkotmányossági szempontok szerint megvizsgálta az elfogadott, de ki nem hirdetett törvényt az Országgyűlés indítványa alapján, akkor a köztársasági elnök kérelme egy megismételt vizsgálatot eredményezne, amely a törvényhozási eljárás indokolatlan elhúzódását eredményezné. Pálfi Edina szerint „az Országgyűlés az általa kezdeményezett előzetes normakontroll-indítvánnyal de facto elvonhatja a lehetőséget a köztársasági elnök indítványozása elől, kiüresítve ezzel az államfői vétó intézményét.” Ezzel a véleménnyel a témával foglalkozó szakjogászok többsége is egyetért.

Az alkotmányossági vétó esetében a siker kritériuma az Alkotmánybíróság visszaigazolása, ami például Sólyom László minden ügyében megtörtént, vagyis eredményesen védte az alapjogokat ezzel az eszközzel. Sólyom tartalmi vétói közül négy esetben a törvényt visszavonták, vagyis az államfő teljes sikert ért el. A többinél a siker kritériuma az államfő számára az, ha az adott törvényt úgy módosítják, hogy figyelembe veszik kifogásait. A parlamentnek ugyan érdemben újra kell tárgyalnia a visszautalt törvényt, de változtatás nélkül

is elfogadhatják a jogszabályt, ahogy ez többször meg is történt. Az esetek nagy részében viszont elfogadták Sólyom László érveit, legalább részben, ami arra utal, hogy a vétók megalapozottak voltak, az elnök észrevételei pedig meggyőzőek.

A Sólyom László elnöksége után következő időszak igen érdekesen alakult. Schmitt Pál köztársasági ciklusát nem tudta kitölteni. A köztársasági elnöki posztot 2010. augusztus 6. és 2012. április 2. között töltötte be és kénytelen volt lemondani. Schmitt Pál regnálása alatt egy alkalommal sem élt a vétójogával, így ez az időszak sem értelmezhető ebből a szempontból. Utódja, Áder János azonban jogász végzettségéhez hűen színvonalasan teljesítette hivatalát. Áder időnként visszaküldött egy-egy törvényt, és a Köztársasági Elnöki Hivatal adatai szerint tíz év alatt összesen 44-et. Ebből 36-ot az Országgyűlésnek, amit az alkotmányjog gyenge vétónak hív, hiszen, ha az országgyűlés újra elfogadja, akár változatlan formában is, akkor mérlegelés nélkül ki kell hirdetnie a jogszabályt, tehát itt inkább csak a figyelmet hívta fel. Nyolc törvényt viszont az Alkotmánybíróságnak küldött előzetes normakontrollra, amiből hat esetben teljesen Ádernek adott igazat a testület, és megsemmisítette az alaptörvény-ellenesnek minősített törvényi részeket. Tehát elég bátor fellépés volt ez a szakmaiság védelmében egy olyan időszakban, amikor a vétó kezdett kiüresedni. Novák Katalint pedig még korai volna értékelni, de ciklusa alatt már nem egyszer élt a vétó intézményével. Összességében megjegyezhető, hogy a vétó egy fontos jogi intézmény, és egy kiegyensúlyozott parlamentben szigorúan megkövetelheti a törvényhozás pontos értelmezésének követelményét.

Felhasznált irodalom:

- Pálfi, E. Miért éppen politikai? A 2012 és 2019 közötti köztársasági elnöki vétók elemzése. PSz, 2020/1., 25-48. o.
In.: <https://szakcikkadatbazis.hu/doc/8324351?fbclid=IwAR0Jo9B5OMoAxmXH3FzwXr0Oxk9QNje7KkfHlAPDuUjmlFkcvSgdjLtRj0w>
- Petrét, J. A köztársasági elnök vétójogáról (JK, 2005/4., 131-150. o.) In.: <https://szakcikkadatbazis.hu/doc/7594308?fbclid=IwAR0jfgcukrF-SXVNM4ICFAdbc78zpV76UUT0DI-dtZ7lztpiN9L6Y5aOWE4>
- Karsai, D. A köztársasági elnök vétójoga az elnök ebben a tárgyban az Alkotmánybírósághoz intézett beadványának tükrében. https://drkarsai.hu/fajl/publikacio_2011_12_19_13_23_04_4.pdf
- Kumin, F. "Megfontolásra vissza. Az államfő politikai vétója Magyarországon" című PhD. Értekezése In.: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/710/1/Kumin_Ferenc.pdf

- Lengyel, T. Vétózásban erősen nyitott Novák Katalin, de a legvitatottabb törvényeket pont aláírta. 2022. december. 28. In.: https://hvg.hu/itthon/20221228_Veto_Novak_Katalin_torvenyhozas_tiltakozas_alair
- Sólyom, L. a köztársasági elnök szerepe az alapjogok megvédelmezésében. Iustum Aequum Salutare V. 2009/2. · 83–92 In.: <https://ias.jak.ppke.hu/20092sz/05.pdf>
- Kozák, D.: Tíz év alatt 44 rossz törvényt talált Áder János <https://24.hu/kozelet/2022/03/10/ader-janos-allamfo-veto/> 1/10

AKTUALITÁSOK

Terminológiai dilemmák a logisztika fogalma körül

Dr. Potóczyki György

főiskolai docens

Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

Napjainkban – a korábbiakhoz viszonyítva – egyre többen ismerik fel (mind belföldi, mind nemzetközi vonalon) a logisztika, mint komplex tevékenységi terület fontosságát, társadalmi beágyazottságát. A szakmai produktum szinte minden országban érzékelhetően a közvetlenül, vagy közvetve mért/mérhető kategóriához (akár a GDP százalékos nagyságrendjéhez viszonyítva is) tartozik, annak ellenére, hogy a fogalom értelmezési tartománya (így tevékenységi befoglaló mérete is) meglehetősen heterogén, sok szempontból vitatható, bizonyos aspektusokból idejétmúlt. A logisztika rövid előtörténete, alapvető tartalmi felosztásai általánosan ismertek vagy a gyakorlatból, vagy korábbi tanulmányokból (tankönyvekből). A fogalom szakmai tartalma, tevékenységi köre azonban vitathatatlanul bővül, azonban nehéz pontosan azonosítani a folyamatosan megjelenő újszerű (sokszor meghatározó jelentőségű) elemek hovatartozását vagy tartalmi illesztését.

A logisztika jelenleg sok (belföldi és nemzetközi), többnyire a korábbi viszonyokat tükröző, egymásnak esetenként ellentmondó fogalmi meghatározással rendelkezik. Álláspontom szerint közülük egyik sem elégíti ki a tudományos definícióalkotás teljes követelményrendszerét, de még a mai viszonyoknak megfelelő tevékenységi, funkcionális körül határolásokat sem. A jelenlegi terminológiai állapot tehát – kiegészítve a közvetlen jogi (keret vagy átfogó) szabályozás teljes hiányával – nem támogatja sem a további kutatásokat, sem a gyakorlati fejlesztéseket, (az új szakmai területeken felmerülő igények kielégítését), sem a logisztikától elvárható szinergiák erősítését, viszont félreértelmezések sokaságát eredményezheti.

Közismert, hogy minden fogalmi definiálási kísérlet mindenkor magában hordozza az érvek és ellenérvek egész sorozatának szinte biztos megjelenését, ugyanakkor a szakmai/tudományos jellegű viták tapasztalataim szerint az előforduló esetek többségében konszenzusos eredményre vezetnek, vagy hiánypótlásként jogi determinációkat eredményeznek. Jelen rövid áttekintés csupán néhány fogalmi sajátosság bemutatására, a logisztika terminológiai helyzetének szemléltetésére, illetve a jelen állapotból levezethető néhány következtetésre, megoldásként pedig egy (még ki nem dolgozott) javaslatra vállalkozik, teret engedve a téma körüli egyeztetések, viták, megoldáskeresések széles körének. Jelen cikkem egy korábbi írásom tartalmának megerősítéseként, részben annak tovább gondolásaként készült. (Lásd az eredetileg 2016 évben, az Óbudai Egyetem által kiadott kötetben szereplő, „A logisztika, mint térségünk egyik versenyképességi tényezője” [1] című anyagot).

Kulcsszavak: logisztika, terminológia, logisztikai definíció, jogi szabályozás, definícióalkotás, kerettörvény.

Abstract

Nowadays, compared to the past, more and more people recognize (both domestically and internationally) the importance and social embeddedness of logistics as a complex field of activity. In almost all countries, the professional product perceptibly belongs to the directly or indirectly measured/measurable category (even in relation to the percentage of GDP), despite the fact that the range of interpretation of the concept (thus also the size of the scope of activities) is quite heterogeneous, it is debatable in many aspects, from certain aspects out of date. The short history of logistics and its basic content divisions are generally known, either from practice or from previous studies (textbooks). However, the professional content and scope of the term is undeniably expanding, however, it is difficult to precisely identify the affiliation or content matching of the new (and often decisive) elements that appear continuously.

Logistics currently has many (domestic and international) conceptual definitions, mostly reflecting previous conditions and sometimes

contradicting each other. According to my point of view, none of them satisfies the entire set of requirements for creating a scientific definition, nor even the activity and functional delimitations appropriate to today's conditions.

Therefore, the current terminological state - supplemented by the complete lack of direct legal (framework or comprehensive) regulation - does not support further research, practical developments (meeting the needs arising in new professional areas), nor the strengthening of synergies expected from logistics, however it can result in multitude of misinterpretations.

It is well known that any conceptual definition attempt always involves the almost certain appearance of a whole series of arguments and counter-arguments, but at the same time, in my experience, professional/scientific discussions lead to a consensus result in the majority of cases, or result in legal determinations as a way to fill gaps.

This brief overview is only intended to present a few conceptual features, to illustrate the terminological situation of logistics, and to draw some conclusions from the current state, and as a solution, a proposal (which has not yet been developed), leaving room for a wide range of discussions, debates and solutions searches. My present article was written as a confirmation of the content of an earlier article, and partly as a continuation of it. (See the material entitled "Logistics as one of the competitiveness factors of our region" [1], originally published in 2016 by Óbuda University).

Keywords: Logistics, Terminology, Logistical Definition, Legal regulation, Creation of definitions, Framework Law.

Bevezetés

A logisztika története tekintetében sokféle megközelítés létezik, a hosszabb-rövidebb időkre visszautaló egyes állítások tartalmának hitelessége azonban – érthetően, a történelmi idők távlatából – néhány esetben bizonytalannak tűnik. A legkorábbi hivatkozások Kr. e. 1 századból származhatnak Marcus Terentius Varro „Logisticon” c. művéből, ahol tartalmilag gyermekek ellátásáról van említés. A Bizánci Birodalomban (Kr.u. 900 körül) „logotékák” működtek, akik a katonai teendők (tér- és időbeni szükségletek kezdetleges kalkulációja) mellett minimális kereskedelmi és bizonyos finanszírozási jellegű tevékenységet is végeztek.

A szótő, vagy szókép görög eredete (logos, logikos) lényegileg „értelmet”, „számítást”, vagy „tervezést” sugall (az 1700-as években a logisztika és a logaritmus közel szinonim értelmet is kaptak), amelyet vélelmezhetően vegyesen használhattak katonai, ellátási, kereskedelmi célokra is, jórészt anyagtovábbítási, időszaki-raktározási funkciókkal. A katonai-hadászati eredet dominánsabb, erősebb jellege azonban több korabeli és közelmúltbeli forrásból is egyértelműen igazolható, különösen az ókori hatalmak (Mezopotámia, Kína, Róma, Egyiptom), majd később a modernebb hadseregek (csapatok mozgása, utánpótlás elemek biztosítása) vonatkozásában is. A logisztika modernebb kori „atyjaként” többen Augustine Warner Robins amerikai tábornokot nevezik meg.¹ Történeti elemzések szerint II. világháborúban 10 amerikai katonából 7 fő valamilyen logisztikai funkciót teljesített, a katonai képességek kialakítása és használata kb. háromnegyed részben logisztikai tevékenységet igényel. Talán idefér két, nagy hírnévvel rendelkező katonai személyiségtől származó szemléltető megállapítás: Carl von Clausewitz 2 -tól: „Az ellátás a háború megvívásában fő dolog.”, illetve Montgomery 3 tábornoktól: Minden, ami nem a harc, az logisztika.”

Nemzeti hadseregünkben a XX. század második felében a „hadtáp” kifejezés volt ismert széles körben, amely magában foglalta az akkori Magyar Néphadsereg nélkülözhetetlen „szállítási, élelmezési, ruházati, elhelyezési” szolgálatait. A logisztika fogalma tehát – a fentiek alapján – nem kizárólagosan bár, de döntően közszolgálati eredetűnek tekinthető. Valószínűleg a fogalom eredeti értelmezésébe is „belefért” kismértékben egyes (nem katonai) tevékenységekhez köthető „személyek, anyagok, felszerelések, információk”, vagy szükséges erőforrások koordinálása, folyamatszervezése. A logisztika tehát „natúr értelmezésben” semmiképpen nem (volt, s jelenleg sem) tekinthető tisztán sem fuvarozásnak, sem szállítmányozásnak, sem raktározásnak (ahogyan napjainkban sajnos sokan teljesen azonosítják a logisztikát e tevékenységekkel). Sajnos a magyar köznap nyelvben sok más, további (rokon) fogalmak (pl. szállítás, fuvarozás, szállítmányozás) egymás helyett való használata sem nem hiba, sem nem értelemzavaró, ellentétben pl. a napjainkban vitathatatlanul nemzetközi (világnyelvként) használatos angol nyelv gyakorlatával. Szakmai körökben pontosan ismert pl. a szállítás, fuvarozás, szállítmányozás kifejezések szakmailag elkülönülő tartalma (gyakorlata, tevékenységi köre, oktatási tematikája, jogi, ügyviteli- és eljárási háttere, stb.) annak ellenére is, hogy sokan „összemossák” e fogalmakat. Egyébként e területeken sem

¹ Augustine Warner Robins (1882-1940) az Amerikai Egyesült Államok légierijének tábornoka.

² Carl von Clausewitz (1780-1831) porosz katona, hadtörténész, katonai teoretikus. „A háborúról” szóló könyve a hadtudomány egyik korabeli alpművének tekinthető.

³ Bernard Law Montgomery (1887-1976) angol tábornagy/marsall

ártana egy terminológiai/fogalmi rendbetétel. Korábban pl. a szállítmányozás definiálását is az előző (az 1950-es évektől 2014 tavaszáig érvényben volt) Polgári Törvénykönyv 514 §. (1) bek. –ében foglaltak jelentették.

A közelmúlt (50-70 év) logisztikai története lényegileg és vázlatosan (főleg a célok tekintetében) az alábbiak szerint foglalható össze: (lásd 1. sz. táblázat)

A LOGISZTIKAI TEVÉKENYSÉG KÖZELMÚLT TÖRTÉNETÉNEK VÁZLATOS ÁTTEKINTÉSE KULCSSZAVAKBAN				
Szegedi-Prezenszky szerzőpáros nyomán [2] ⁴			Derzsényi Attila mentén (katonai szemléletben) [3] ⁵	
(versenyszféra szemléleti alapon)		eszközalapon		
1950-es évektől	Termelés támogatása (cél: költségsökkentés)	Integrált költségelmélet	1970-es évek	„A logisztika, mint kényszer gyakorlat”
kb. 1970-től	Értékesítés támogatása (eladás növelése)	Csatornák (marketing mix)	1980-as évek	„A logisztika, mint a szállítások racionalizálója”
kb. 1985 óta	Vevőkiszolgálás (helytállás a piaci versenyben)	Időtényező növekvő szerepe	1990-es évek	„A logisztika, mint gazdasági előny”
kb. 1995 óta	Értéknövelt szolgáltatások (tevékenység bővítés)	Koordinált disztribúció, ellátási lánc	2000-es évek első évtizede	„A logisztika, mint a folyamatok átfogó eleme”

1. táblázat: Logisztika rövid áttekintése
Forrás: saját táblázat

Az 1. sz. táblázatból közvetlenül nem látható ugyan, de nyilvánvaló, hogy

- egyrészt a közelmúlt évtizedek logisztikai evolúciójának jelzett szakaszai nem az éppen aktuális, vagy a megelőző szakasz megszűntével (vagy leépülésével), hanem ellenkezőleg, annak fennmaradásával és új fejlődési „lépcső” belépésével (értsd: funkcionális halmozódással, a tevékenységi akciórádiusz jelentős kiterjedésével) jelentek meg és jelenleg is így folytatódnak,

⁴ [2] pp.26-27.

⁵ [3] p.18.

- másrészt a fogalom terminológiai értelemben nem követte a bemutatott – időben is jól behatárolható – léptékeket (tartalmilag sem képezte le a bekövetkezett változásokat), ezért szükség van a relatív lemaradás pótlására, a mai viszonyok egészét figyelembe vevő korrekciókra, a közeljövő (biztosra vehető) változásainak implementációjára.

A logisztika fogalmi meghatározásában – néhány próbálkozástól, kísérlettől eltekintve – nem történt meghatározó jelentőségű előrelépés az utóbbi évtizedekben. Még mindig igaz, amit korábban írtam: „A tudományterületen belül léteznek definíciós problémák, jogszabályi hiányosságok, erőteljes szakosodási törekvések és megállapítható egyes részterületek indokolatlanul magas túlsúlya (pl. az árutovábbítási menedzsment), ugyanakkor más területek (pl. visszutas logisztika) viszonylagos alulfejlettsége is... Kutatások zajlanak a logisztika újszerű szerepvállalásainak (komplex ellátó rendszerek-integrációk, térségi disztribúció, fenntartható-reziliens működés, hálózati szemléletek, e-megoldások, környezetbiztonsági aspektusok, metalogisztikai funkciók, partnerkapcsolati szintek, folyamatmenedzsment, közigazgatási alkalmazhatóság, stb.) bővíthetősége tekintetében is.”⁶

Elméleti megfontolások, szakmai kiindulópontok

A logisztika terminológiájában több, egyidejűleg is azonosítható, egyben megoldandó problémát érzékelek, nevezetesen:

- a szakirodalomban a logisztika fogalomnak szinte megszámlálhatatlan definíciós meghatározása, vagy erre vonatkozó ajánlása létezik mind belföldön, mind a nemzetközi tekintetben, vagyis a terminológiai helyzetkép meglehetősen heterogén (ez önmagáért beszél). Ismereteim szerint nem létezik olyan egy mondatos logisztikai definíció, amelyet minden érintett (elméleti kutatók, gyakorlati szakemberek, oktatók, szakterületi hatóságok, szakmai szövetségek/egyesületek, köztestületek, stb.) testületi konszenzussal elfogadott volna, a fogalom értelmezése tehát nemcsak célszerű, hanem egyértelműen aktuális is. A helyzet még bonyolultabbnak tűnne akkor, ha különválasztanánk a logisztika fogalmának önálló, vagy jelzős szerkezetű használatát is (pl. logisztika, illetve city logisztika, közigazgatási logisztika, vállalati logisztika, gyógyszerlogisztika, kereskedelmi logisztika, katonai logisztika, stb.),
- az egységes definíció hiánya az elmélet és a gyakorlat közötti összerendezési gondokat, alap- és alkalmazott kutatási nehézségeket, eltérő szemléletű oktatási gyakorlatot

⁶ [1] p.150.

okozhat (belföldi és nemzetközi értelemben egyaránt), nehezítheti a logisztika nevesített önálló tudományterületté válását, nemkülönben a társtudományi kapcsolatépítéseket is,

- a gazdasági-társadalmi életben kiemelten fontos fogalmak tudományos igényű definiálása hozzá tudna járulni a meghatározó kapcsolati összefüggések/kölcsönhatások (egy- és többoldalú interdependenciák) kutatásához, eredményeinek gyakorlati értékű felhasználásához,
- a logisztika területén nemcsak a tudományos és szakmai igényeket kielégítő fogalmi meghatározás (vagyis az azonos értelmezés) hiányzik, hanem a tevékenységi kör jelen értelmezési tartománya, küldetése-jövőképe-perspektívái is korszerűsítésre szorulnak (főleg a kiterjedtebb értelmezések okán),
- a logisztikai tartalmú alapkönyvek tudásbázisa adott, jól hasznosítható, elérhetőek, de a társadalmi-gazdasági fejlődés által generált fejlettebb munkamegosztást leképezni hivatott, általános alapismeretekre építendő szaklogisztikai (felépítményi) ismeretanyag még csak néhány szakmaterületen áll rendelkezésre,
- általában érzékelhető, hogy a szélesebb társadalmi közvélemény kevésbé fogékony az elvi, teoretikai, terminológiai problémákkal való foglalkozásra, a szakmai szereplők viszont általában – érintettségük és érdektagságuk arányában – megosztottak a téma megítélését illetően. A számos gyakorlati szakember, vagy oktató-kutató által reprezentált pozitív, jövőbe mutató megoldásokat javasoló álláspontot itt most terjedelmi okokból nem mutatom be. Inkább jelzem, hogy a szakmán belüli negatívabb megítéléseket sokszor táplálják olyan (esetenként téves) gondolatok is, mint pl.
 - a széles körben ismert, naponta használatos fogalmak tudományos definiálása összetettségük, komplexitásuk miatt nehézkes, sőt lehetetlen. Igaz, hogy a logisztikának ténylegesen rengeteg megközelítése, szemlélete, aspektusa van, akár gazdasági ágazatonként, akár azokon belül alágazati értelemben is, de megoldásnak lennie kell. Alig van olyan szervezet, intézmény, vállalkozás, ahol nem létezne valamilyen logisztikai feladat, tehát meglehetősen nagy a társadalmi beágyazottság. Ezt a körülményt nehezíti az is, hogy a fejlesztések, innovációk eredményeképpen sok területen adódnak akaratlan, nehezen besorolható tevékenységi átfedések, eltérőek még a viszonyítási alapok is, sőt észlelhetőek téma kisajátítási kísérletek is,

- a logisztika területén nincs szükség sem állami beavatkozásra/befolyásolásra, vagy jogszabályalkotásra sem, a piac mindent megold, sok a korlátozó jogszabály, stb.,
- megállapítható az is, hogy a logisztika, mint fogalom nem áll egyedül a terminológiai rendezettség igényével. Hasonló kihívások vannak olyan további, meghatározóan fontos, kiemelt fogalmak esetében is, mint pl. az infrastruktúra, a közlekedés, a hálózat, az állapotfogalmak közül pedig pl. a biztonság, a fenntarthatóság, a versenyképesség, a kritikusság vagy az egyensúly. Nagy kérdés, hogy melyik fogalomcsoport elemeinek meghatározása a nehezebb, az indokoltabb, vagy melyik (melyek) a sürgősségűek?,
- elgondolkodtató, hogyan lehetséges az, hogy a Ptk. (Polgári Törvénykönyv) terjedelmes, a társadalmi-gazdasági élet szereplőinek tulajdon-, vagyoni-, és csereviszonyait, szerződéseit szabályozó kiemelten fontos joganyaga nem tartalmazza a „logisztika” kifejezést, még a kötelmi jogban sem? Tehát az egyik legfontosabb törvényünk nem nevesíti a logisztikát. Lehetséges-e az, hogy e körülményből eredően a logisztika valóban „ágazatsemleges komplex gondolkodásmód”⁷ lenne,
- megállapítható az is, hogy explicit értelemben a logisztikának nem létezik hazai direkt, közvetlen jogi szabályozása (hacsak az idők során megjelent különböző stratégiákat⁸, vagy alágazati szabályozásokat nem tekintjük ennek). Kérdéses-e, hogy egy szervezet által logisztikai szolgáltatásokra kötött szerződés melyik, Ptk.. szerinti „Egyes szerződések” típusba sorolandó be (vélelmezhetően a fővállalkozási tevékenységhez áll legközelebb, de a szerződés tartalma szerint ismerv is lehet meghatározó, így pl. megbízási, vállalkozási, stb. szerződés). A logisztikai szemléletmód fokozatos és minden nemzetgazdasági szektorra kiterjedő bővülése tehát még mindig nem eredményezte azt, hogy a tevékenység közvetlen, direkt jogi szabályozása is megtörténjen valamilyen formában. Más oldalról közelítve: Ha elfogadjuk azt, hogy a „gazdaság az alap, a jog a felépítmény”, akkor is rögzíthető, hogy a logisztika már rendelkezik olyan „alapokkal”, amely igényli a „felépítményt”. Ez könnyen belátható pl. az időben sokkal később felfedezett internet szolgáltatás és annak felhasználói

⁷ [1] p.152. Saját megfogalmazásom. Feltétlenül jelzem, hogy több szakterületi oktató tekinti a logisztikát „menedzsment szemléletnek”, „módszernek”, vagy az „erőforrások áramoltatásának”.

⁸ Ilyen átfogó és sokirányú stratégiának tekinthetjük pl. a Kormány által 2013 május 15-én elfogadott Középtávú Logisztikai Stratégia 2024-2020 című vitaanyagot, majd az 1670/2013 (IX.25) Korm. sz. határozat a logisztikai ágazat 2014-2020 közötti szakpolitikai stratégiájáról. Tudomásom szerint jelenleg /2023 őszén/ nincs hatályban hasonló közép-, vagy hosszútávú szakmai stratégia.

példáján is, ahol az alkalmazást követő rövid időn belül már megjelentek az „internetjog”, mint speciális jog szabályai, illetve jogi képviselői is.

- a logisztikai közszolgálati (közigazgatási, katonai, rendészeti, katasztrófavédelmi) területei jogilag determináltabbak, mint a versenyszféra megfeleltethető területei. Általánosan igaz az is, hogy a „közbeszerzési” és a „visszutas” részterület szabályozottabb, de eddig az indokoltnál kisebb figyelem irányult pl. az elosztási-, a city- és az e-logisztikai területekre.

A fogalmi definiálást sürgeti az a további körülmény is, hogy a helyzet később ne váljon még nehezebben kezelhetővé, vagyis meg kell teremtenünk a logisztikai elmélet és a gyakorlat közötti egyensúlyi állapotokat. A definícióalkotás alapkövetelményeit a 2. sz. táblázat tartalmazza.

DEFINÍCIOALKOTÁS, DEFINÍCIÓJELLEMZŐK, DEFINÍCIÓS ELVÁRÁSOK			
DEFINÍCIOALKOTÁS (empirikus-tapasztalati, vagy teoretikus-elméleti)		DEFINÍCIÓ KÖVETELMÉNYEK	DEFINÍCIÓS ELVÁRÁSOK
PROBLÉMA MEGOLDÁS FELTÉTELEI	PROBLÉMA MEGOLDÁSI STRATÉGIÁK	teljesség, értelmezhetőség, igazolhatóság	tényszerűség, hitelesség, mérhetőség
ismeretszerzés, kritikai megközelítéssel	célirányú gondolkodás stratégiája (szintézis)	ellentmondás mentesség	nemzetközi, tudományközi konvertibilitás
eltérő gondolkodás képessége	fordított gondolkodás stratégiája (analízis)	nem lehet önmagába visszatérő, körben járó logika által vezérelt	állapotokat, jelenségeket, összefüggéseket írjanak le
egyedi gondolatmenet alkalmazása	szisztematikus gondolkodás (lépésről lépésre)	felesleges tartalom mellőzése	ismételt felhasználhatóság
nyitottság, probléma érzékenység	algoritmikus gondolkodás (tudatos, ismétlődő eljárások végrehajtása konkrét cél érdekében)	egyértelműség szavatolása	releváns dolgokra vonatkozzanak, komplex szemléletben

DEFINÍCIÓALKOTÁS, DEFINÍCIÓJELLEMZŐK, DEFINÍCIÓS ELVÁRÁSOK			
DEFINÍCIÓALKOTÁS (empirikus-tapasztalati, vagy teoretikus- elméleti)		DEFINÍCIÓ KÖVETELMÉNYEK	DEFINÍCIÓS ELVÁRÁSOK
konstruktív szándék	BIZONYÍTÁSOK	tartalmazzon meghatározó és meghatározandó részeket	hivatkozhatóság, modulszerkezetű felhasználhatóság
indoklások, bizonyítások ösztönzése	direkt (igaz állításokból kiinduló logikai lépések)	ne kizárólag tagadó jellegű állításokat tartalmazzon	az objektív- szubjektív szemlélet lehetősége, egyensúlyának kezelése
megfelelő érvelési rendszer kialakítása	induktív, teljes indukció (egyes esetekre igaz állítások bizonyított általánosítása)	pontosság, konkrétság	tegye lehetővé mind statikus, mind dinamikus állapotok rögzítését
gondolatátadási attitűd, széleskörű elfogadtatás	indirekt (tagadásból kiinduló logikai következtetésekből eredő ellentmondások keletkezése)	viszonylagos rövidség, közérthetőség	párhuzamos használatok, két-, vagy többértelműségek kiszűrése

2. táblázat: Definícióalkotás szabályai

Forrás: Dr. univ. Potóczki György: A postai szolgáltatások biztonsága és a kritikus infrastruktúra védelem korszerű követelményei a postai liberalizáció tükrében.

A definiálásnak tehát a 2. sz. táblázatban szereplő általános követelményrendszere van, amelynek rendkívül nehéz maradéktalanul megfelelni (eddig nagyon keveseknek sikerült). Ennek okait nem a hozzáértés hiányában, hanem a rendkívüli komplexitásban, a nehezen azonosítható és kölcsönös összefüggések sokaságában kereshetjük. Továbbá

- a megközelítések szakma- és érdek orientáltak, érintett területenként differenciáltak,
- az egyes alkotói közösségek, gondolati áramlatok több esetben nem a komplexitás által vezéreltek,

- az egyes logisztikai területeken jelentősen eltérő részfolyamatok játszódnak le, s nyilvánvaló, hogy a folyamatok szereplők nézetei ellentétbe kerülhetnek az általános, mindenhol érvényesíthető gondolatokat kutató elképzelésekkel,
- a logisztika hatósugara szektorokat átívelő, társadalmi méretűnek tekinthető, magában foglal eltérő kifejezőkészleteket, értelmezési tartományokat, vagy eltérő optimum kritériumokat megcélzó/használó közszolgálati és versenyszféra területeket, illetve azok belföldi- és nemzetközi kapcsolatrendszerét, valamint
- megjelentek és érdemi befolyást követelnek maguknak a paradigmaváltást követelő új, a kor kihívásait jobban kezelő műszaki-, közgazdasági-, környezetvédelmi-, biztonsági eszmeáramlatok.

Összefoglalás

A fentiek alapján (ismételten) javaslom egy – hiánypótlásként is felfogható – logisztikai kerettörvény megalkotásának előkészítését (erre a célra felkért szakértői team munka keretében). A „keret” kifejezés hangsúlyos, hiszen a javasolt munkának nem lenne feladata a logisztika feladatkörébe tartozó összes tevékenység és folyamat részletes szabályozása (hiszen ez vagy rendelkezésre áll, vagy később kidolgozandó, karbantartandó), viszont rendkívül hasznos elvi és gyakorlati iránymutatást (akár definícióként is használható megfogalmazást is), tevékenységi- és funkcionális lehatárolásokat adna a logisztika sokirányú, megfelelően strukturált fejlődéséhez. A logisztika, mint fogalom már érett az ilyen kerettörvény előkészítésére mind nagyságrendjében, mind társadalmi-gazdasági jelentőségében. A kerettörvény sok tekintetben jelentene a szakterület számára fejlődési mérföldkövet (pl. a definiálás, jogi viszonyok, kihelyezések, ellátási-, visszutas-, valamint az e- és city logisztikai sajátosságok, együttműködési- és tevékenységi szintek /különösen a metalogisztika/, a szakosodás kereteinek kialakítása, módszertani- és eljárási rendek, stratégiai célok, beágyazás a társadalmi szintű gazdasági folyamatokba, stb.) A feladat előzetes követelményeit, elvárásait igyekszem egy külön későbbi publikációban összefoglalni.

Felhasznált irodalom:

- Dr. Potóczki, Gy: A logisztika, mint térségünk egyik versenyképességi tényezője. pp.150-162. in: Tanulmánykötet a 7. BBK előadásaiból. 2. kötet. Szerk. Prof. Rajnai Zoltán - Dr. Fregán Beatrix - Marosné Kuna Zsuzsanna. Az Óbudai Egyetem kiadványa. Budapest, 2016. ISBN 978-615-5460-97-5. pp.1-540.

- http://www.bbk.alfanet.eu/userspace/7bbk2016_minden/7BBK-2016_kiadvany_2_kotett-ISBN-978-615-5460-97-5.pdf Letöltés: 2023 09 30.
- Dr. Szegedi, Z - Dr. Prezenszky, J: Logisztika-menedzsment. Kossuth kiadó. Budapest, 2012. Negyedik, átdolgozott kiadás. ISBN 978-963-09-6569-9. pp.1-474.
- Derzsényi, A: A logisztika története (NKE HHK Műveleti Logisztikai Tanszék). .ppt. pp. 1-18.<https://slideplayer.hu/slide/2153214/> Letöltés: 2023 10 04.
- Dr. univ. Potóczki, Gy: A postai szolgáltatások biztonsága és a kritikus infrastruktúra védelem korszerű követelményei a postai liberalizáció tükrében. NKE PhD. Doktori értekezés. Budapest, 2015. pp. 1-288.
- https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/static/pdfs/web/viewer.html?file=https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/14210/potoczki_gyorgy_doktori_ertekez-es.pdf?sequence=8&isAllowed=y Letöltés: 2022.06.21.

IKT eszközök használata a magyar felsőoktatási intézményekben

Az információgazdálkodás tanításának új útjai

Dr. Gerják István

főiskolai docens

Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

A felsőoktatási intézményeknek figyelemmel kell kísérniük a munkaerő-piaci igényeket, hogy olyan hallgatókat képezzenek, akik eredményesen járulnak hozzá a vállalati értékteremtéshez.

A csökkenő hallgatói létszám és a képzési költségek emelkedése arra ösztönzi az intézményeket, hogy vonzóbbá tegyék intézményüket, és egyedi vonásokat keressenek a figyelem felkeltése, a hallgatók intézménybe vonzása és megtartása érdekében.

Az IKT eszközök használata és a Blended learning a vonzás eszközei lehetnek, és megakadályozhatják a hallgatók lemorzsolódását. A megjelenő új tantárgyak (pl. Információgazdálkodás) alkalmasak az informatika és a

gazdaság kapcsolatainak soha nem látott szempontok alapján történő bemutatására.

Kulcsszavak: felsőoktatás, a magyar felsőoktatás kihívásai, tudástranszfer, IKT eszközök használata, információgazdálkodás, Blended learning.

A felsőoktatási intézmény megváltozott szerepe: a tudástranszfer

A tudástársadalom és tudásgazdaság korában a hagyományos termelési tényezők közé belép a tudás is. A felsőoktatási intézményeknek figyelemmel kell kísérniük a munkaerő-piaci igényeket, hogy olyan hallgatókat képezzenek, akik eredményesen járulnak hozzá a vállalati értékteremtéshez.

Kiss (2003) szerint a tanár nem úgy van jelen, mint a tudás letéteményese, hanem segítő, coach szerepben jelenik meg, mivel a tanulási folyamat jóval több önállóságot követel meg a hallgatótól is. Az önálló tanulás egyik eszköze lehet az internet, az oktatási keretrendszerek használata, az e-learning módszerek alkalmazása is.

Ugyanakkor Bencsik és Marosi (2009) vizsgálata rámutatott, hogy a magyar tanulók nem szeretnek csoportban dolgozni. Ezt orvosolandó a 2020-as évektől az informatikai vizsgákon bevezették a projektben (2-3 fő) történő vizsgáztatást, és az oktatás is projektközpontúra kezd átállni mind a közép-, mind a felsőoktatásban.

Az IKT eszközök használata

Ma az Európai Unió óriási támogatásokat ad a digitális írástudás fejlesztésére, az IKT eszközök használatára és a tudásmegosztás bővítésére. Ennek eredményeképpen középiskolai tanárok részére írtak ki pályázatokat „Jó gyakorlatok” írására, majd ezek sikerének hatására kiterjesztették a pályázati lehetőségeket a főiskolai, egyetemi oktatók számára.

2014-től a TEMPUS Közalapítvány Konferenciákat szervez (6). A Tempus Közalapítvány a Campus Hungary program keretében vállalta, hogy a felsőoktatási intézmények nemzetköziesedését és szolgáltatásfejlesztését különböző tevékenységek révén segíti.

A Tempus Közalapítvány 2014 tavaszán szakmai műhelysorozatot indított "Innovatív oktatási módszerek a felsőoktatásban" címmel.

A konferencia témái:

- Intézményi és oktatói digitális portfólió, tudománymenedzsment
- IKT eszközök innovatív alkalmazása a felsőoktatásban
- E-learning, MOOCS jó gyakorlatok a felsőoktatásban
- Korszerű oktatásszervezési módszerek

A konferencia résztvevőjeként és a középiskolai „Jó gyakorlatok” egyik díjazottjaként azóta is arra törekszem, hogy oktatói munkámban törekedjek az IKT eszközök minél szélesebb használatára.

Az ELTE honlapján találunk példákat a MOOC –ra.



10. ábra: MOOC

Forrás: www.elte.hu/mooc

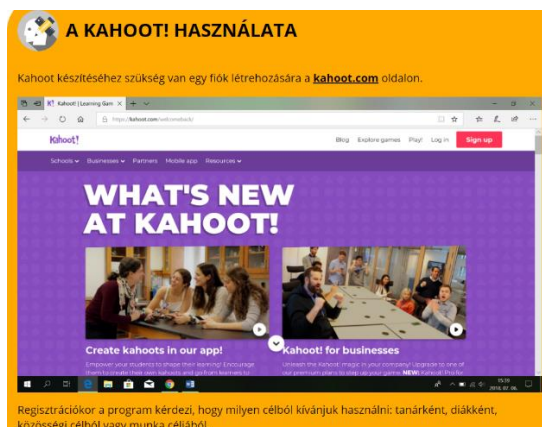
A MOOC a MASSIVE OPEN ONLINE COURSE, azaz a TÖMEGES NYÍLT ONLINE KURZUS.(lásd: <https://mooc.elte.hu/courses/451>)

Ennek keretében a hasonló érdeklődésű emberek kurzusokba szerveződhetnek, és bárki lehet előadó és diák is egyben.

Főiskolánkon a hallgatókat Classroom-on keresztül Tantermekbe (kurzusokba) szervezzük, és mindenki félévente 2 alkalommal előadóként szerepel (a tanulandó anyagból választva témákat). A hallgatók dolgozatokat is írnak félévente 1-2 alkalommal, illetve itt is felhasználjuk az IKT eszközöket, hiszen a KAHOOT segítségével a tanár kivetíthet kérdéseket és arra a mobiljukról válaszolva a program kiértékeli rögtön a helyes válaszokat.

A KAHOOT-ról a következő helyen lehet többet megtudni:

https://www.nkp.hu/tankonyv/jo_gyakorlatok/idoutazas_segedanyag_kahoot



11. ábra: KAHOOT
Forrás: <https://kahoot.com>

A kahoot alkalmazás elérhető a <https://kahoot.com> oldalon.

Itt a felső menüsorban lehetőségünk van új kahoot készíteni (New K!), belépni már eddig készített feladatainkba (My Kahoots), vagy keresni az oldalon a megosztott kahoot-ok között (Find Kahoots). Ha a keresést választjuk, akkor a keresősorba be kell írni a kulcsszót, amire rá akarunk keresni. Példaként beírva a matematika szót, több ezer (3411 db) találatot kapunk.

Az Információgazdálkodás tantárgy

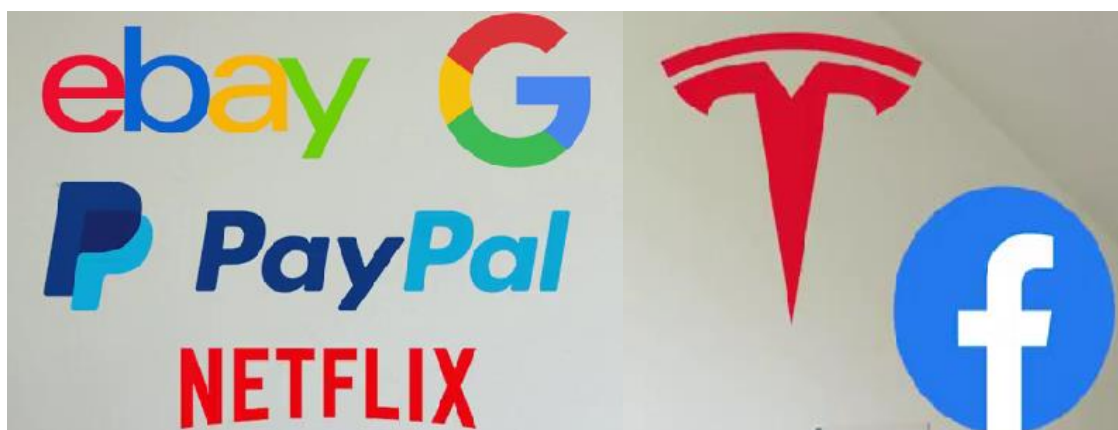
Sokféle tárgyat tanítok a főiskolán, melyek a gazdasági élet és az informatika különböző területeibe adnak betekintést, mégis egy új, de nagyon hasznos tantárgy, az Információgazdálkodás az, ami megmozgatja agyunk minden rejtekét. Ez a tárgy összefoglalja a többi tárgyból tanultakat és új aspektusokból láthatjuk korunk kihívásait.

A tantárgyat azzal indítjuk, hogy minden hallgató házi dolgozat keretében összehasonlítsa a 3 fő oktatási modellt:

- finn (<https://www.youtube.com/watch?v=AjcraT6kaH0>)
- a szingapúri (<https://www.youtube.com/watch?v=S33JV8P9ISU>)
- szilícium-völgyi modellt.

Értekezésükben megindokolják, melyik szimpatikus számukra, és hogy van-e létjogosultsága valamelyiknek Magyarországon. Érveikhez internetes anyagot, YouTube videókat, illetve személyes tapasztalatokat osztanak meg a többiekkel.

A hallgatóság szerencsés összetétele folytán többen is rendelkeztek személyes tapasztalattal valamelyik oktatási rendszerről. A diákoknak a finn módszer a legrokonszenvesebb, de a vita során tisztáztuk, hogy nálunk csak a szilícium-völgyi modellnek lehet létalapja, bár nagyon kicsi mértékben. (A szilícium-völgyben dolgozók szórakozóhelyeken, sportlétesítményekben találkozva akaratlanul is inspirálják egymást. A szilícium- völgyben található a XEROX, a HEWLETT PACKARD, az INTEL, az AMD és a lenti képen látható cégek. <https://www.youtube.com/watch?v=01mgtwnTwyQ>).



12. ábra: Logók
Forrás: saját szerkesztés

Főiskolánk is lehetőséget ad arra, hogy az azonos érdeklődési körű emberek összejöjjenek, ötleteljenek egymással, segítsék egymás fejlődését. A másik két módszer hatalmas állami többletbefektetést igényelne, amire jelen körülmények között nem lehet számítani.

Az Információgazdálkodás tárgy tankönyve szemelvények gyűjteménye, melyeket az egyetem hallgatói adtak be és a két tanár kiegészítve saját alá rendezte őket.

Hogyan készült ez a monográfia?

A könyv az Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskolában készült és két szerző, Szabó Katalin és Hámosi Balázs alkotása (5). Az anyaggyűjtésben és a háttérmunkákban nagyon sokan részt vettek. A kétszázat is eléri, vagy talán meghaladja azon debreceni, szegedi és budapesti egyetemi hallgatóknak és PhD-hallgatóknak a száma, akik valamilyen formában közreműködtek.

Milyen kérdéseket vet fel a könyv?

- Van-e értelme a személyre szabott terméknek? (személyes gyógyszer, személyes összejt, személyre szabott autó)
- Termék-e még az az autó, melyet száguldás közben javítanak meg az interneten keresztül?
- Szolgáltatás-e az az oktatás, melyet oktatócsomagok formájában, illetve online ajánlanak fel?
- Mi a funkciója annak a vevőnek, aki az interneten toboroz újabb vevőket?
- Miért kell valakinek számlás bedolgozóként dolgoznia saját volt vállalatánál?
- Miért kell még vasárnap hajnalban is munkába menni egyeseknek?

Rengeteg hasonló kérdés foglalkoztatja most a világot.

A könyv példái gyakran menedzsmentlapokból, máskor egyenesen a napi sajtóból származnak. A működő információgazdasági rendszernek alig vannak mértékadó elméleti feldolgozásai. Ha van is, többnyire a jelenség egy-egy szeletét elemzi.



13. ábra: Könyvborító
Forrás: saját fotó

Főiskolánkon hasonló elveket alkalmaztunk. Hallgatóinkat arra kértük, a tananyag alapján gyűjtsenek az internetről példákat a különböző iparágakból.

Főiskolánkon a gazdasági tárgyak dominálnak, de egyre inkább erősítjük az IT tárgyak hatását. Ezt erősítendő a tananyag keretében a felmerülő IT témákat és megoldásokat bemutattuk a hallgatóknak. Így a CAD-CAM témákat is tanítottunk a FREE CAD program segítségével, valamint a mesterséges intelligenciával is kicsit mélyebben foglalkoztunk.

Miért kellett a CAD-CAM-et kicsit megérteni?

A ruhaipar, az autóipar ennek köszönheti, hogy egyedi termékeket tudnak egyik napról a másikra gyártani, elég a program bizonyos paramétereit átírni.

Megtanítjuk diákjainkat, hogy a teljesítmény nem mindig mérhető. Viszonylag jól mérhető a tudományban és a sportban, a művészetekben kevésbé! (Lásd.: számítógépes festészet és zeneszerzés - Mesterséges intelligencia). A teljesítmény, még ha jól mérhető is, önmagában kevés a sikerhez. A siker attól függ, hogy a társadalom miként fogadja a teljesítményt. Ahhoz, hogy valaki a munkáját sikerre tudja váltani, szükség van kapcsolatokra, és itt jönnek a képletbe a hálózatok.

Barabási Albert-László hálózatkutató „Behálózva” című könyvében (2) megállapítja, hogy a sikernek egyetemes és matematikai törvényszerűségei vannak. Megmutatja, hogyan kapcsolódik minden egymáshoz, és mit jelent ez a tudományban, az üzleti és a mindennapi életben. (A hálózatokról a könyv felhasználásával filmsorozat is készült). Barabási bebizonyította azt is, hogy a világon bárkihez el lehet jutni 5 lépésben, azaz 5 emberen keresztül bárkinek, csak meg kell találni ezeket az embereket!

Ez a tétel iskolánkban is igazolható!

Iskolánkban megtanítottuk diákjainknak a hálózattervezés alapjait és a CISCO használatát más tárgyakban és az Információgazdálkodás tárgyban is. Ezen tárgy keretében gyakorlati példákon keresztül a gazdasági hasznosságot mutattuk be.

A tanulási tevékenység döntések sorozata (kivel, mit, honnan és hogyan tanuljunk). A diákokat próbáljuk mindig jó döntésekre sarkallni, melyhez álljon itt egy régi klasszikus történet:

„Egy milliomost faggat egy újságíró:

– Mondja, mi a sikerének a titka?

– A jó döntések.

– És mire alapozza a jó döntéseit?

– A tapasztalatra.

- És honnan szerzi a tapasztalatot?
- A rossz döntésekből.”

Főiskolánkon a blended learning oktatást részesítjük előnyben. Minden tanár párhuzamosan alkalmazza a kontakt képzést az online kapcsolattartással.

Tanulmányában Bang (1) bebizonyította, hogy az úgynevezett blended learning, vegyes rendszerű képzés az, amely a leginkább megfelel a hallgatók igényeinek. A hallgatók az előadásokon, gyakorlatokon konzultálnak a tanárral, a tananyagot pedig online kapják meg, illetve a fórumokon tartják a kapcsolatot az oktatókkal és egymással. Az újszerű, online kommunikáció gördülékenységet és hatékonyságát minőségmenedzsment folyamatok és dokumentáció biztosítja.

Befejezésül következzen egy zárógondolat.

Úgy is taníthatnánk, hogy senki ne értse, de inkább tanítsunk úgy, hogy mindenki megértse! Melyik a jobb? Erről jutott eszembe Chaplin egyik idézete, melyet akkor mondott, amikor Albert Einstein-nel együtt autóztak Hollywoodban és a tömeg éljenezte őket: „Látja, mindkettőnket éljeneznek. Magát azért, mert senki nem érti, engem meg azért, mert mindenki megért.”

Felhasznált irodalom:

- Bang, J. (2006). eLearning reconsidered. Have e-learning and virtual universities met the expectations? elearning europa.info, URL: http://www.elearningeuropa.info/directory/index.php?page=doc&doc_id=7778&doclng=6 (accessed on 18th August 2008).
- Barabási, A-L. (2013). Behálózva. Helikon Kiadó. Budapest.
- Bencsik, A., Marosi, I. (2009). A "Tudás Templomai" hívők és szerzetesek nélkül?. Vezetéstudomány, Vol. 40. No. 4. pp. 43–53.
- Kiss, J. (2003). Az információs társadalom tudástranszfer innovatív módjai. Budapest, MTA ITA.
- Szabó, K., Hámori, B. (2006). Információgazdaság. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- <https://tka.hu/rendezveny/2386/a-magyar-felsooktatas-nemzetkoziesitese-szakmai-konferencia-a-campus-hungary-tamop-4-2-4b-1-11-1-projekt-intezmenyfejleszt-es-celzo-eredmenyeirol>



WEKERLE SÁNDOR ÜZLETI FŐISKOLA
