

SELYE E-STUDIES



SELYE E-STUDIES

Selye e-studies

UNIVERZITA J. SELYEHO

Online recenzovaný vedecký časopis

Ročník: 7/2016

1. číslo

ISSN 1338-1598

Vydala: Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho, Komárno

REDAKČNÁ RADA

PRESEDA

doc. RNDr. János Tóth, PhD. EF UJS Komárno

ČLENOVIA

prof. Dr. József Poór, CSc. EF UJS Komárno
prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc. EF UJS Komárno
doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD. FPEDAS ŽU Žilina
doc. Ing. Loretta Schwarzová, PhD. FEŠRR SPU Nitra
doc. Ing. Jitka Langhamrová, CSc. FIS VŠE Praha
Ing. Tomáš Löster, PhD. FIS VŠE Praha
RNDr. Zuzana Hajduová, PhD. PHF EU Košice
Ing. Ján Kavec, PhD. NHF EU Bratislava
Ing. Norbert Gyurián, PhD. EF UJS Komárno
Ing. Renáta Machová, PhD. EF UJS Komárno
Ing. et Bc. Ladislav Mura, PhD. EF UJS Komárno
Dr. habil. Zsuzsanna Széles, PhD. GTK SZIE Gödöllő
Mgr. Ing. Tomáš Černěnko, PhD. NHF EU Bratislava

ZODPOVEDNÝ REDAKTOR

Ing. Zoltán Šeben, PhD. EF UJS Komárno

OBSAH

Kozma, T. – Gyenge, B. – Tóth, R.: Was ist Geheimnis des Geschäftserfolgs nach der Krise? Geschäftsmodell im Unternehmen.....	4
Čapšová, E.: Modely manažerstva kvality v organizáciách verejnej správy.....	18
Czeglédi, Cs. – Juhász, T. – Szlávicz, Á.: A felsőoktatásban tanuló, nappali hallgatók karrier és családi elképzelései a felsőfokú tanulmányok befejezése után Magyarországon és a Vajdaságban (empirikus vizsgálat alapján).....	27
Poór, J. – Kovács Ildikó, É. – Antalík, I. – Juhász, T. – Szabó I. – Horbulák, Zs. – Madarász, I. – Gabrielné Tózsér, Gy. – Vinogradov, Sz. – Strážovská, H. – Dús, M. – Kollár, Cs.: Foglalkoztatás – Atipikus foglalkoztatás magyar és szlovák vállalatoknál longitudinális vizsgálatok tükrében.....	37

WAS IST DAS GEHEIMNIS DES GESCHAFTSERFOLGS NACH DER KRISE? GESCHÄFTSMODELL IM UNTERNEHMEN

WHAT IS THE SECRET OF A SUCCESSFUL BUSINESS MODEL AFTER CHAOTIC PERIOD? A BUSINESS MODEL IN AN ENTERPRISE

Tímea Kozma - Balázs Gyenge - Róbert Tóth

Abstrakt

Zahlreiche wissenschaftliche Studien untersuchen die Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Nach der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 sind diejenigen Unternehmen besonders in den Fokus gerückt, die diese ominöse Zeit, wahrscheinlich Dank ihrer guten Vorgehensweise, erfolgreich überwunden haben. In unserer Studie wird das Geschäftsmodell eines einzigartigen, auf epochalen Ideen beruhenden, während der Krise entstandenen und blühenden Unternehmens unter die Lupe genommen. Einzelne strategische Schlüsselfragen werden im logischen Rahmensystem des Unternehmensentscheidungen unterstützende „Unternehmensquintett“ Geschäftsmodells erleuchtet. Wir möchten die Erfolgsgeschichte eines existierenden Unternehmens anhand der Fallstudie-Methode durch eine logisch-semanticische Analyse aufarbeiten.

Schlagwörter

Geschäftserfolg. Geschäftsmodell. Klein- und Mittelunternehmen. Management. Design Konditorei.

Abstract

Many scientific research are looking for, and explore the success factors of businesses. After the economic crisis of 2008, attention has focused in particular on those firms, which successfully survived the previlous times, probably due to the „good practices of each”. In our study, we examine a unique business model, which is based on a revolutionary idea of its kind about a company that was born, and flourished in the crisis. The „entrepreneurial quintet” business model wrapped into a „logical framework”, which is in support of business decisions, helps to shed light onto a set of key strategic issues. Using the case study method, we would like to process the success story of a real life business by means of logical-semantic analysis.

Key words

Business success. Business model. Small and medium-sized enterprises. Management. Design cake shop.

Einleitung, Problemstellung

Wenn wir über Wettbewerbsfähigkeit sprechen, unterscheiden wir grundsätzlich zwei Kategorien, die zueinander in Synergie stehen. So unterscheiden wir einerseits eine gesamtwirtschaftliche, andererseits im Unternehmensbereich existierende Wettbewerbsfähigkeit. Auf Grund dieser Beziehung ist es zu sehen, dass der nationalwirtschaftlicher Zuwachs mit dem Zuwachs der Leistung in der Unternehmenswelt, mit der Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zusammenhängt. Je mehr die Unternehmenssphäre Produkte und Dienstleistungen mit großem hinzugegebenen Wert und mit Innovation herstellen kann, umso mehr verbessert sich die Leistung auf der nationalwirtschaftlicher Ebene, und dadurch auch die Wettbewerbsfähigkeit. Eine Wirtschaft

mit größerer Wettbewerbsfähigkeit hat natürlich ein größeres Wachstumspotential. Ausgegangen aus diesem Zusammenhang sollen alle, die das Aufrechterhalten des wirtschaftlichen Wachstums, sogar die Möglichkeiten der Steigerung suchen, auf die Innovation achten, die die Herstellung von größeren hinzugegebenen Werten möglich machen.

Die wirtschaftlichen Organisationen bewerben sich um die für sie optimalen Märkte, um die Kunden bzw. um die verschiedenen Kraftquellen. Die Unternehmen streben während ihrer Tätigkeit eindeutig nach dem maximalen Profit. Dieses vorrangige Ziel versuchen die verschiedenen Organisationen mit der Verwendung von verschiedenen Methoden zu erreichen. Wir können aber behaupten, dass sich die Mehrheit der verwendeten Methoden auf einer gut strukturierten, unternehmensspezifischen, mindestens für Mittelstrecke ausgestalteten, schriftlich abgefassten Strategie beruht. Heutzutage muss aber die Strategie mit einem anderen Begriff ergänzt werden, so müssen wir also über eine innovative Strategie sprechen. Die Ermutigung der Innovation bedeutet eindeutig die wettbewerbsfähige Position, das gewinnbringende geschäftliche Wirtschaften, sowie –auf nationalwirtschaftlicher Ebene – auch das Erschaffen des anständigen Wettbewerbes auf dem Markt. Aus dem Gesichtspunkt der innovativen Strategie betrachten wir die Entwicklungen als relevante Innovationen, die neben der Wertschaffung und der Qualitätsverbesserung gleichermaßen Kostensenkung zur Folge haben. Solche können die verschiedenen technologischen Innovationen (die Steigerung der Effektivität der Mittel), sowie die organisatorischen Innovationen (die Beschleunigung der administrativen Vorgänge, Steigerung der Effektivität) sein. Vielversprechende Entwicklungsthemen können sein: die Optimierung der Vorgänge bei der Versorgungskette, die Verfahrensinnovation, die Entwicklung der Ortsbestimmungssysteme und der Simulationsverfahren, u.s.w.

Die Unternehmen versuchen im überwiegenden Maße das Profitmaximieren mit der Kostensenkung zu erreichen. Kostenersparnis bedeutet: die niedrigen Löhne, die Bildungsprogramme innerhalb der Firma, die vom Staat teilweise oder völlig finanziert werden, oder die staatlichen Beiträge zu den Forschungs-Entwicklungskosten und zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Andererseits erhöhen die Steuerbegünstigungen unmittelbar den Gewinn der Firmen. Aus dem Gesichtspunkt der Tätigkeit der Firmen scheint deshalb das Land eine optimale Niederlassung zu sein, wo sie möglichst die größten kostensenkenden und gewinnsteigernden Begünstigungen erhalten. Die niedrigen Löhne machen ja nur niedriges Lebensniveau und niedrige Lebensqualität möglich. Aus den Steuerlasten der niedrigen Löhne ergibt sich weniger staatliche Einnahme, und die Begünstigungen, die den Firmen gegeben worden sind, fehlen aus dem Budget. So bleibt weniger Quelle dazu, dass die Regierung zum Beispiel in das Wissen und in die Gesundheit investieren kann.

Die Marketing-Ansicht ist ein wichtiger Punkt der Geschäftsstrategie und des Geschäftsmodells, die auch in 21. Jahrhundert von Marketing-Mix ausgeht. Diese Darstellung wurde durch McCarthy (1960) bekannt gemacht. Der Marketing-Mix ist das bekannteste strukturierende Marketingtool der Welt. Das Grundkonzept wurde auf die 4P's (Produkt, Vertrieb, Promotion und Preis) des Marketing fokussiert. Kombination aller gezielten und strategisch abgeleiteten unternehmerischen Instrumente und Aktivitäten, die mit Ziel umgesetzt werden, spezifischen Interessensgruppen einen Nutzen zu generieren.

Insofern zählen wir das Marketing zu den Instrumenten einer erfolgreichen Strategie, können wir die Wahl der Begriffe von entsprechenden Wettbewerbsstrategie und Diversifikation nicht außer Acht lassen. Der Begriff Diversifikation wurde von Igor Ansoff – eine Vierfeldermatrix – eingeführt. Diese Matrix bestehen aus Dimensionen für Geschäftserweiterungen Produkte und Kunden, jeweils mit den Ausprägungen alt und neu. Die Unternehmen lassen sich nicht immer eindeutig in diese Matrix einordnen, sondern weisen Überschneidungen zwischen den Feldern auf. In diesen Fällen spricht man von wicher

Diversifikation (Simon, 2012). Nicht nur auf operativen, sondern auch auf strategischen Ebenen soll entschieden werden, dass die UNternehmensführung auf welchen Märkten und mit welchen Produkten Einkommen realisieren möchte. Die selbst und gut gewählte Diversifikation kann also ein Wettbewerbsfaktor sein. Die Diversifikation spielt nicht nur in einzelnen Unternehmensbereichen, sondern auch in der ganzen Volkswirtschaft eine sehr wichtige Rolle. Die Länder, die über eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur verfügen, sind mehr wettbewerbsfähiger, als Länder, die nur auf eine, oder nur einige bestimmte Bereiche konzentrieren.

Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler einer Unternehmensstrategie kann die ständige Weiterbildung von den Arbeitnehmern sein. Die Unternehmen, die die Bildung von ihren Kollegen für wichtig halten, können einfacher mit der globalisierten Welt Schritt halten, und dadurch wettbewerbsfähig sein. Neben den oben genannten Instrumenten sollen wir auf jeden Fall auch die Finanzierung, die Finanzierungspolitik – auf strategischer Ebene – erwähnen. Eine der wichtigsten Zielsetzungen der Unternehmen für die Zukunft sollte die Verbesserung der Profitabilität und die Sicherung eines nachhaltigen Wachstums sein. Dazu brauchen die KMUs einen guten Finanzierungsplan, einen entsprechenden Businessplan und einen Liquiditätsplan, die die Verwirklichung der Unternehmenszielsetzungen unterstützen können. Die Finanzierung ist also ein tragender Eckpfeiler der Strategie, weiterhin die gut gewählte Finanzierung kann eine strategische Stärke von Unternehmen sein.

Die erfolgreiche Tätigkeit eines Unternehmens wird in großem Maße unter anderem durch die ausgestaltete Organisationsstruktur (Gyenge–Kozma, 2013), durch die Organisationskultur, den Humankapital mit speziellen Know-how, die kosteneffizienten Maßnahmen (Pataki et al., 2014), die Verbesserung der Qualität der Produktion, die schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, durch die organische Entwicklung zustandegebrachten, und oder durch die bewusste Strategie (Salamonné Huszty, 2000), durch die gut ausgewählten und wirksam betätigten, modernen Unternehmensleitungsmittel (Reicher–Komáromi, 2007), sowie durch das Zustandekommen von Kundendienstmanagementsystem, von Controllingsystem (Zéman,1997), bzw. durch die Verwendung von Wertmessungsmethoden (Fónagy et al., 2003) beeinflusst.

Der Begriff des Geschäftsmodells wurde zuerst nach der Jahrtausendwende in Verbindung mit schnellem Erfolg verschiedener Online-Shops veröffentlicht. Die Ausbreitung dieses Begriffs wurde durch die Häufigkeit der Erscheinung in wirtschaftlichen Zeitschriften bekräftigt.

In diesem Sinne ist es nur ein einfacher Planungsprozess, der das einfache Abschreiben der Tätigkeitsart bedeutete. Da nur zu dieser Zeit das Ziel des Geschäftsmodells noch ein allgemeines Vorzeichen war, so kamen die erfolgreichen Modelle zufälligerweise ohne Vorplanung zustande. In der ersten Hälfte des neuen Jahrtausends ist der Ausdruck „Businessmodell“ alltäglich geworden.

Das Geschäftsmodell wird vielmehr als ein konzeptionelles Mittel verstanden, in dem die formale geschäftliche Logik und das Netzwerk von Partnern des Unternehmens verfasst werden. Die grundlegende Zielsetzung von Geschäftsmodellen ist durch die Wertschöpfung, den Absatz und die Erfüllung der Ansprüche des Verbrauchers Profit und Einkommen zu realisieren (Ostenwalder–Pigneur, 2002).

Für die Beschreibung von Geschäftsmodellen gibt es zahlreiche Erklärungen, aber die Verfasser sind darin völlig einverstanden, dass das Geschäftsmodell und Strategie getrennt voneinander behandelt werden müssen. Weiterhin ist es wichtig festzustellen, dass das Geschäftsmodell nicht so ausführlich als ein Strategieplan (Csath,2012).

Ein Geschäftsmodell kann durch verschiedene Dimensionen kategorisiert werden, die nach Forscher sich verändern. Die allgemein anerkannte Gruppierung gehört zu

Chesbrough (Csath, 2006), der die Geschäftsmodelle laut ihrer Kompliziertheit in 6 Kategorien aufgeteilt hat:

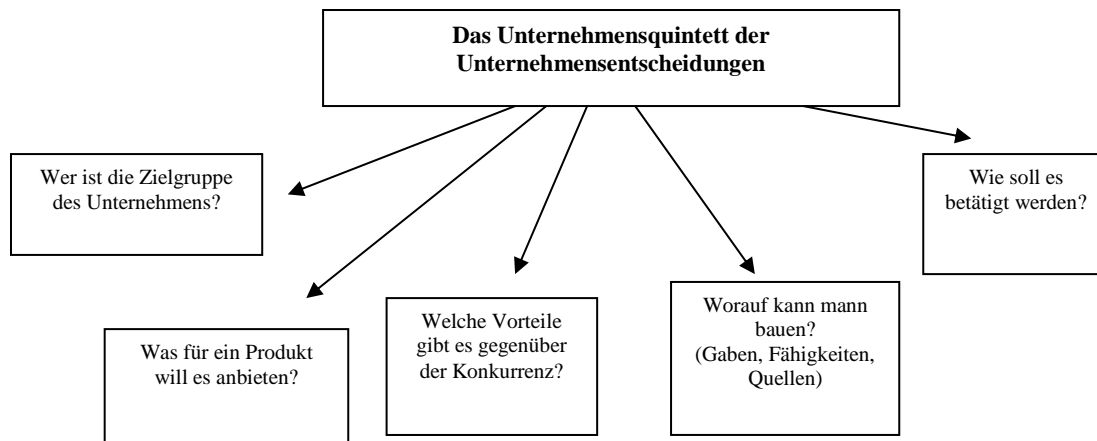
- Undifferenziert: Diese Unternehmen konkurrieren über Preise und werden Ihren Kunden einfache Durchschnittware und Dienstleistungen angeboten. Sie suchen keine Lösung für Unterscheidung von Konkurrenten.
- Kaum differenziert: Die Unternehmen versuchen ihre Produkte und Dienstleistungen in geringem Maße von Konkurrenten zu unterscheiden. Die Quelle der Unterscheidung ist vielmehr die „ad-hoc“- Innovation.
- Segmentiert: Die Märkte von Unternehmen werden schon bewusst segmentiert, und in verschiedenen Segmenten werden unterschiedliche Wettbewerbsstrategien verwendet. Die mit entsprechenden Ressourcen geplante Innovation kann bei der Erfüllung der Ansprüche von Segmenten helfen.
- Auf Umgebung konzentriert: Dieses Geschäftsmodell ist ganz unterschiedlich von anderen, weil es bei der Innovation nicht nur auf eigenen Mitteln basiert, sondern auch versucht neue Strukturen, Methoden und Ideen zu verwenden. Es ist wichtig festzustellen, dass dieses Modell ganz offen gegenüber der Umgebung ist.
- Durch Innovation integriert: Dieses Geschäftsmodell organisiert und vereinigt die funktionalen Unternehmensbereichen – auch die Innovation mitinbegriffen.
- Immer bereit zur Veränderung: Es ist das offenste und anpassungsfähigste Modell. Es wird darin angezeigt, dass es ständig nach Neuigkeit seines Modells sucht (Csath, 2012).

Das Unternehmenquintett als Rahmenmodell der Strategie

Nach Beantwortung der im Unternehmenquintett genannten Modell aufgetauchten Fragen (Salamonné Huszty, 2010) wird es klar, dass das Unternehmen klare Vorstellungen hat (1.) , wer die Zielgruppe des Unternehmens ist (2.), was für ein Produkt es anbieten will (3.) und weiß auch, wie es die Konkurrenz überholen kann. Es weiß ganz genau „worin es besser ist, als die anderen“ (4.) es baut bewusst auf seine eigenen inneren und äußeren Ressourcen (z.B. physisch, finanziell, menschlich, Kontaktkapital) und ist auch damit im Klaren (5.), wie es Profit erreichen kann (wie die Kunden erreicht werden, wie der Ablauf ist, was im Unternehmen hergestellt wird und welche Tätigkeiten von Lieferanten gekauft werden, usw.).

In diesem Sinne ist das Unternehmenquintett der Unternehmensentscheidungen eine strategische Kreation, die die thematisierten Schlüsselfragen im Fokus hat, wie der Wettbewerbsvorteil zu erreichen ist.

Wie es zu sehen ist, hängen die ersten zwei Fragen des als Rahmenmethode benutzten Modells mit den Segmenten des klassischen Marktes zusammen, wobei die dritte Frage durch die erweiterten extra Dienstleistungen auch Unterschiede des Organisationsystems beachtet. Die vierte und fünfte Frage basieren eindeutig auf den inneren und äußeren Ressourcen, auf der Technologie und dem individuellen Know-how.



1. Abbildung. Das Unternehmensquintett der Unternehmensentscheidungen

Quelle: Salamonné Huszty, 2010

Die Praktische Anpassungsfähigkeit des Quintetts der Unternehmensentscheidungen

Die Vorteile und Erfahrungen der gewählten Lösung, deren Konklusionen und Vorschläge werden mit der Verarbeitung der Vorfalstudie aus der Situation ausgehend über Problemanalyse Schritt für Schritt dargestellt.

Situationsschilderung

Die finanzielle und wirtschaftliche Krise (nach einigen Leuten auch Vertrauenskrise) im Jahr 2008 hat zahlreiche Sektoren erschüttert und hat die Situation vieler Firmen kritisch gemacht. Besonders diejenigen Unternehmen waren von den eskalierenden Wirkungen negativ betroffen, die durch ihr inneres Wachstum sowieso schon von Schwierigkeiten geplagt waren. (Salamonné Huszty, 2011)

Um die negativen Wirkungen der Krise zu lindern, wenden Unternehmen verschiedene Methoden an, so wie: Stellenabbau, Verringerung der Ausgaben für Forschung, Entwicklung und Marketing oder auch für Innovationen. (Vágány – Kárpátiné Daróczi, 2011)

Selbst während Wirtschaftskrisen ist es für eine Organisation wichtig, über eine Strategie zu verfügen, „man muss einsehen, es ist unumgänglich, dass Strategien überholt werden. Die neue Situation erfordert ein sich an das Chaos flexibel anpassendes Management-System (Kotler-Caslione, 2011).

Die Verfasser sind der Meinung, dass auch in einer solchen chaotischen Lage, die nicht als etwas Unregelmäßiges, sondern eine Normalität neuer Struktur zu betrachten ist, muss ein Ausweg gefunden werden, der Möglichkeiten bieten kann. In der Regel ruiniert die „chaotische Welt“ die unvorbereiteten Firmen, belohnt aber auch diejenigen stabilen Unternehmen, die vorbereitet sind und welche die Fähigkeit für eine schnelle Entscheidung und eine wirksame Reaktion für eine potentielle Bedrohung haben.

Diejenigen, die den Veränderungen schwer folgen, werden oft in Bezug auf Unternehmensleistung überholt. Nach einigen Verfassern sind die größeren Unternehmen generell auf die Veränderungen mehr vorbereitet, wobei die kleineren typischerweise im Nachhinein und mit etwas Verspätung reagieren (Csesznák-Wimmer, 2012).

Vor der Krise 2005-2006 haben sich die Unternehmen in erster Linie auf das Wachstum konzentriert, mit der deutlichen Verschlechterung der inländischen Voraussetzungen 2007-2008 wurde die Stabilisierung immer mehr als Ziel gesetzt. Mit der Verlängerung der Wirtschaftskrise haben die Unternehmen eine abwehrende, zurückziehende bzw. fokussierende Rolle eingenommen. Ihre Ressourcen wurden für das Beschützen bereits existierender Gebiete benutzt. Es ist wichtig festzustellen, dass diese Beschützerrolle in

zahlreichen Fällen nicht das Resultat einer bewussten Wahl, sondern das Ergebnis von Strategielosigkeit und einem Sich-Treiben-Lassen-Verhalten war. (Chikán et al., 2010)

Auch Takácsné György–Takács (2011, 2012) bekräftigen, dass die Mehrheit der Führungskräfte der Unternehmen kurzfristige Pläne hat. Obwohl es ihnen bewusst ist, wie wichtig eine durchdachte Strategie (mitunter ein Zukunftsbild) ist, sind sie neben der Führung des Unternehmens und den täglichen operativen Aufgaben nicht im Stande diese zu verwirklichen.

Die ungarischen Unternehmen und unter anderem die Konditorindustrie waren von der Wirtschaftskrise in vielen Hinsichten schwer betroffen. Die Konditorwaren gehören nicht zu Grundlebensmitteln und stellen eine Art Luxuskategorie unter den Lebensmitteln dar, so verzichten die Verbraucher meistens im Fall einer finanziellen Notlage auf diese zuerst. Von der Seite der Unternehmen bedeutet dies wiederum einen erhöhten Druck, die Produktion zu rationalisieren und die Leistungsfähigkeit zu steigern.

Bak und Husti (2012) haben anhand ihrer Studie festgestellt, dass die bewusst auf einer strategischen Sichtweise basierende (innovative) Konzeption ein Faktor ist, der die Entfaltung von innovativen Produkt- und Prozess-Aktivitäten der kleinen und mittleren Unternehmen im Lande (in ihrer Studie wurden landwirtschaftliche Maschinenhersteller untersucht) in eine positive Richtung bewegt. Die Mehrheit der Firmen haben die Bedeutung der strategischen Sichtweise in Hinsicht auf Erneuerungen dennoch nicht erwogen. Dies wird dadurch bekräftigt, dass nur insgesamt 33.5% der untersuchten Firmen über eine (innovative) Strategie verfügen.

Obwohl die Mehrheit der Konditorfirmen nach der Wirtschaftskrise mit einer Art Überlebensstrategie (Bem. in der Tat mit Strategielosigkeit) lediglich den Alltag zu überleben versuchte, finden wir Unternehmen, die selbst unter den oben geschilderten, feindlichen, sich oft ändernden Umständen im Stande waren, trotz steigenden Ausgaben und einem kleiner werdenden Vertriebsmarkt zu wachsen. Die Wirtschaftskrise war für viele eine Bedrohung, aber die Mehrheit hat dennoch die Möglichkeit entdeckt (Salamonné Huszty, 2011). Wie wir es gesehen haben, haben auch andere den Ausweg aus der schwierigen Situation gefunden, ähnlich in unserer Studie untersuchtem Unternehmen, aber in Betracht der Ergebnisse sind bedeutende Unterschiede zu beobachten. Wir nehmen diesen Punkt aus der Perspektive der Firmen als Nächstes unter die Lupe.

Das Problem, anders genannt: die zu lösende Situation

Über die alltägliche wirtschaftliche Situation im Klaren zu sein, taucht die Frage mit Recht auf, wie ein Unternehmen trotz ungünstiger Trends seine Position erhalten bzw. erweitern kann. Wie kann man unter schwierigen Umständen erfolgreich sein, wie kann man mehr Profit erreichen, wie kann man die Wünsche der Kunden auf Höchstniveau erfüllen?

Die Idee des untersuchten Unternehmens war 2007 geboren, der Ideeninhaber und dessen Helfer haben zu dieser Zeit angefangen, die Einzelheiten auszuarbeiten. Welchen Einfluss hatte die Wirtschaftskrise auf dieses Unternehmen? – haben wir den Geschäftsinhaber gefragt. „Zum Glück haben wir nichts davon mitbekommen“ – hat er geantwortet. „Einer der Gründe dafür ist, dass kurz nach der Eröffnung unsere Popularität dermaßen zugenommen hat, dass wir gar keine Zeit hatten, uns damit zu beschäftigen, was auf der „Bühne“ der Wirtschaft so abgeht. Andererseits haben wir ein Produkt bzw. eine Dienstleistung angeboten, die für abrupte Änderungen nicht besonders empfindlich ist. Es gibt immer einen guten Grund Süßigkeiten zu konsumieren. Sind wir traurig oder möchten wir etwas feiern, beides ist ein Grund für den Konsum. Und Kuriositäten sind in solchen Fällen immer gefragt.“

Darstellung der gewählten Methode der Problemlösung

Nach der Geburt der Idee bis zur deren Verwirklichung sind Jahre vergangen. Die Inhaber haben alles detailliert geplant und ausgearbeitet. Sie haben langfristig geplant, das beweist, dass ihre Pläne für die nächsten 20 Jahre zur Verfügung stehen. Sie weichen von der Grundidee nicht ab, lediglich die Ausarbeitung von kleinen Einzelheiten wurden inzwischen modifiziert. Die Ideeninhaber des Konzepts bestehen auf ihre Vorstellungen und ihre Schritte werden daran angepasst. Typisch für ihre Determiniertheit ist, dass Probleme nicht als Hindernisse betrachtet werden, die beseitigt und besiegt werden müssen, sondern als Herausforderung, deren Meisterung sie stärkt und weiser macht, wonach sie mit mehr Erfahrung einen neuen Plan verwirklichen können. Sie versuchen die Ereignisse so zu gestalten, dass daraus für sie günstige Veränderungen hervorgehen.

Studien im Lande zeigen, dass die Unternehmen am erfolgreichsten sind, die gut vorbereitet sind, nicht nur für das In- aber auch für das Ausland produzieren, ihre Aktivitäten haben mehr Umfang und weisen hohe Investitions- und Innovationsaktivitäten auf. (Szerb - Dezsériné, 2007)

Die Geschäftsführer haben im Bezug auf ihr Zukunftsbild eine klare Vorstellung. Wie sie es formuliert haben – „sie möchten ein starkes Brand aufbauen, das auch im Ausland auf eigenen Füßen stehen kann und worauf sie ein Franchise Netz bauen können.“ Wie es zu sehen ist, ist hohe Qualität für sie sehr wichtig und dass diese ständig bewahrt werden kann. Während der Verwirklichung dokumentieren sie die wichtigsten Schritte und versuchen auf ihre ursprünglichen Konzeption (Strategie) zu bestehen.

Die Namenswahl (SUGAR! bzw SUGAR design Konditorei war ein Teil des bewussten Brand-Baus, um den Namen herum wollen sie ein Brand aufbauen, dessen Teile das Gesicht des Geschäfts, die Uniform der Mitarbeiter und auch das benutzte Logo darstellen. Unserer Feststellung nach stecken hinter fast allem bewusste Planung und enorme Menge von Arbeit.

Im weiteren möchten wir die Strategie ,basierend auf den Antworten der Fragen, die sich auf das Quintett der Unternehmensentscheidungen als logisches Rahmensystem beziehen, vorstellen.

1. Für wen?

Die Mission der Firma: Kunden zu finden, deren Wünsche durch ihre Dienstleistung vollkommen erfüllt werden können. Nachdem sie diese Kunden gefunden haben, ist es für sie sehr wichtig, die auch zu behalten. Die Geschäftsführung hat die Zielgruppe von 12-35 Jahren vor Augen, weil sie der Meinung ist, dass das die Schicht ist, die sensible für Design und auch zahlungsfähig ist. Obwohl das Äußere der Produkte und die der Konditorei auch den Kindern gefällt, „können sie die Designer-Kuchen jedoch nicht so schätzen wie Teenager, die das Internet benutzen, viel in der Welt gereist sind und eine Vergleichsbasis haben“. Sie haben versucht, eine Atmosphäre zu schaffen, die sowohl für Freundschaftsgespräche als auch für Rendezvous aber auch für Familienereignisse geeignet ist, die lustig, jung, bunt und dynamisch ist.

Käufer von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens kaufen zu 93% im Kleinhandel ein, sie sind also aus dem Kreis der direkten Konsumenten. Dazu gehören Alleinstehende, Familien, junge und alte Leute aber vor allem Frauen. Sie kommen auch mit Eigendesign den Wünschen von Firmen, Unternehmen und auch Dienstleistungen von Catering Firmen nach.

Dank den in ausländischen Magazinen veröffentlichten Artikeln, in denen von Bedienung auf Weltniveau und eigenartigen Erlebnissen berichtet wurde, suchen viele ausländische Kunden bewusst SUGAR! auf.

„Es ist sehr wichtig für uns, weltweit vorne mit dabei zu sein und unseren Kunden immer die neuesten und den Trends entsprechenden Kuchen, Geschmacksrichtungen vorzustellen.“

2. Was?

Die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen wird nicht nur durch die Strategiebildung und die Adaptionsfähigkeit zum Umfeld deutlich beeinflusst, sondern auch von der Konkurrenzfähigkeit deren Produkte und Dienstleistungen. (Némethné Gál, 2010)

Den „periodisch“ ständigen Produktkreis der Konditorei stellen einerseits die selbst hergestellten Waren (Kuchen, Shake-s, Smoothie-s, Torten, Eiscreme und Süßwaren) andererseits die an die Endverbraucher verkauften Fertigwaren und Zutaten dar.

Sie stellen Produkte her und verkaufen sie, die sonst nirgendwo oder nicht in dieser Qualität oder Auswahl zu bekommen sind. Ihr Schlüssel zum Erfolg ist vielleicht gerade diesen eigendesigned Kuchen zu verdanken (meinen die Geschäftsinhaber). „ Das bedeutet, dass wir entweder einen neuen oder einen bereits existierenden Kuchen neudenken und ihn in einer neuen Thematik (der neuen Kollektion anpassend) neu kreieren. Das bedeutet immer verschiedene Geschmacksrichtungen und Texturen. Zum Beispiel haben wir die Maracuja Schokoladenkuchen in der New York Kollektion in Form eines Hamburgers erträumt und verwirklicht. Gerade dieses überraschende und unerwartete Design, die Design-Kuchen machen unseren Namen immer mehr weltweit bekannt. Die grösste Auswahl an MandM's, a Jelly Belly, Whirly Pop Lollies und das breiteste Haribo-Sortiment ist in unserem Geschäft in Ungarn auch nur bei uns zu kaufen – und das ist auch bewusst so geplant worden.

Die Auswahl ist gewissermassen konstant, ändert sich jedoch immer wieder. Die verschiedenen Kollektionen wechseln sich immer wieder, die thematisch durch ausländische Metropole inspiriert wurden. Die selbst gemachten Kuchen basieren auf verschiedenen Kollektionen, die nur nach einer einjährigen Planung, Vorbereitung und einem Probekosten in Umlauf gebracht werden. Sie versuchen mit Design und Sortiment sich an bestehende und unterschiedliche Trends anzupassen, so entstand zum Beispiel die eigene Macaroon Kollektion, welcher ein eigenes Geschäft im Hotel Kempinski gewidmet wurde. Saisonell gibt es diverse Süßigkeiten, welche nicht die klassische Konditoreilinie darstellen, wie z.B die maßgeschnittenen Milchreis- Varianten. Diese gehören nicht zum Hauptteil der Kollektion, sind dennoch für diverse Zielgruppen parallel vorhanden.

Das Angebot von SUGAR! kann als gewagt und eigenartig charakterisiert werden. Es soll bestmöglichst monumental und abgehoben sein. Wo andere Konditoreien dem Kunden nicht mehr helfen können, ist es sicher, dass SUGAR! darin eine Herausforderung sieht und begeistert mit Brainstorming an die Sache herangeht. Es werden nur solche Bestellungen entgegengenommen, in denen sie Phantasie sehen. Nur weil etwas nicht alltäglich oder verrückt ist, heißt es nicht, dass es nicht spannend ist. Sie halten an der Prestige der Firma und deren Image fest.

Am Anfang sind sie einzelnen Tortenbestellungen nachgegangen, danach haben sie die Dienstleistung mit Catering erweitert und zur Zeit nehmen sie sogar Bestellungen für die komplette Kuchenversorgung von Veranstaltungen passend zur gewünschten Thematik und dem Image an. Sie sind der Meinung, dass qualitative und einzigartige Dienstleistungen nur aus höheren Budgets und nach freier Handlungsmöglichkeit erreichbar sein können. Es ist typisch, dass nur 35% der Einnahmen aus dem Verkauf der Fertigprodukte und 65% aus selbst hergestellten Produkte und Dienstleistungen stammen.

Mit der größeren Auswahl und Anzahl von Geschäften gab es auch immer mehr Arten von Dienstleistungen. 2012 haben sie einen Web-Shop eröffnet, um immer mehr Anfragen nachzukommen. Der Web-Shop ist auch wichtig, da der Kontaktausbau seitens der Kunden und auch seitens der Zulieferer sehr wichtig ist. Wenn die Firma kritisiert wurde,

haben sie die Kritik als aufbauend betrachtet und haben an der Dienstleistung oder an den Produkten ihren Möglichkeiten entsprechend geändert. Sie halten es für wichtig, ihre Partner zu schätzen und erwarten, dass dies auf Gegenseitigkeit beruht.

Sie arbeiten ständig auch am Ausbau ihres Images. Die jetzige Auswahl von Produkten und Dienstleistung wurde mit der Zeit auch ständig geändert und neu entwickelt. Aus den im Web-Shop gekauften Zutaten können die Kunden ihre Kuchen selbst backen, wozu auch im Rahmen von einzelnen Kursen Fachhilfe in Anspruch genommen werden kann.

3. Was für Wettbewerbsvorteile können erreicht werden?

Das Unternehmen kann durch Eigenartigkeit, ständige Innovationen, Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität an Kunden gelangen und Wettbewerbsvorteile erzielen. Ziel ihrer unterscheidenden Strategien (Miller – Friesen, 1983) ist nicht immer mehr Kunden zu haben, sondern auch sie zu erhalten.

Ihrer Meinung nach ist das das Extra, warum ihre Waren und Dienstleistungen so gefragt sind, warum sie mehr – oder zumindest etwas Anderes - anbieten als die Konkurrenz. Die Strategie wurde schon mit der Grundidee für die nächsten 15-20 Jahre ausgearbeitet, in Rahmen von Aktionsplänen in 5 Jahrespläne geteilt für ein Jahr konkretisiert. Ihre Strategie basiert eindeutig auf Unterscheidung. Für sie ist es nicht wichtig billig oder schnell zu arbeiten, sondern etwas Langanhaltendes zu schaffen und den Kunden ein lebenslanges Erlebnis zu bieten, selbst wenn sie in einer dynamisch wechselnden Branche tätig sind. Laut Chikan und seine Kollegen (2010) sind die Quellen der Wettbewerbsvorteile von Produkten und Dienstleistungen die Zuverlässigkeit, die Qualität und Schnelligkeit, welche in die Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit und Qualität der Firma hineinpassen.

4. Welche Fähigkeiten, Begabungen haben wir, könnten wir haben?

Die ersten Schritte benötigten noch elterliche Unterstützung, aber ein ernsthaftes Juristenteam hat auch versucht dem Unternehmen einen sicheren Hintergrund zu verschaffen. Kaum ein Jahr nach der Eröffnung 2008 in Újpest war der Bedarf schon da ein neues Geschäft in der Innenstadt zu eröffnen.

Das Personal ist natürlich eine Resource, die von grundlegender Bedeutung und bis heute eine wichtige Frage ist. Menschliche Werte, die richtige Einstellung zur strategischen Konzeption sind wichtige Aspekte, aus diesem Zweck nehmen Mitarbeiter regelmässig und stets an Ausbildungen und Kursen teil. Das angehäuften Wissen wird aber nicht nur erlernt, sondern auch weitergegeben – zum Beispiel an ihre Geschäfts- und anderweitigen Partner, an die Bevölkerung oder sogar an Hausfrauen.

Mitarbeiter schreiben jeden Monat einen Test über neue und bereits existierende Produkte, es werden Testkäufe gemacht, wo herausgefunden werden kann, wie gut der Mitarbeiter Probleme lösen kann, ob er/sie für den Job geeignet ist oder nicht. Ferner werden Arbeit und Leistung von Mitarbeitern jeden Monat von der Geschäftsführung bewertet. Jeden zweiten Monat werden Sitzungen für alle Mitarbeiter gehalten, wo eventuelle Probleme, neue Pläne, Ziele besprochen werden können, damit die Firma bestmöglich funktionieren kann.

Das Unternehmen hat mit einer Investition von 500 Millionen Forint unter dem Namen Horváth Cukrászda GmbH auf deren Sitz 2007 gestartet. Das Unternehmen wird 60% durch Kredite und 40 % durch Eigenkapital finanziert. Diese Proportion ist von Standort/Geschäft zu Standort/ Geschäft unterschiedlich, zum Beispiel wurde die Investition im Hotel Kempinski aus Eigenkapital verwirklicht. Da 60% des Unternehmens durch Kredite finanziert werden, ist es besonders wichtig jeden Schritt im Voraus zu durchdenken. Für die Eröffnung des Geschäftes in Paulay Ede Strasse benötigte das Unternehmen 130 Millionen Forint, 70% davon wurde durch Kredite finanziert. Das dritte Geschäft im Hotel Kempinski

wurde von 13 Millionen Eigenkapital finanziert. Das vierte und soweit letzte wurde mit einer 50 Millionen Investition (ein kleinerer Kredit) 2014 auf dem Millenaris eröffnet.

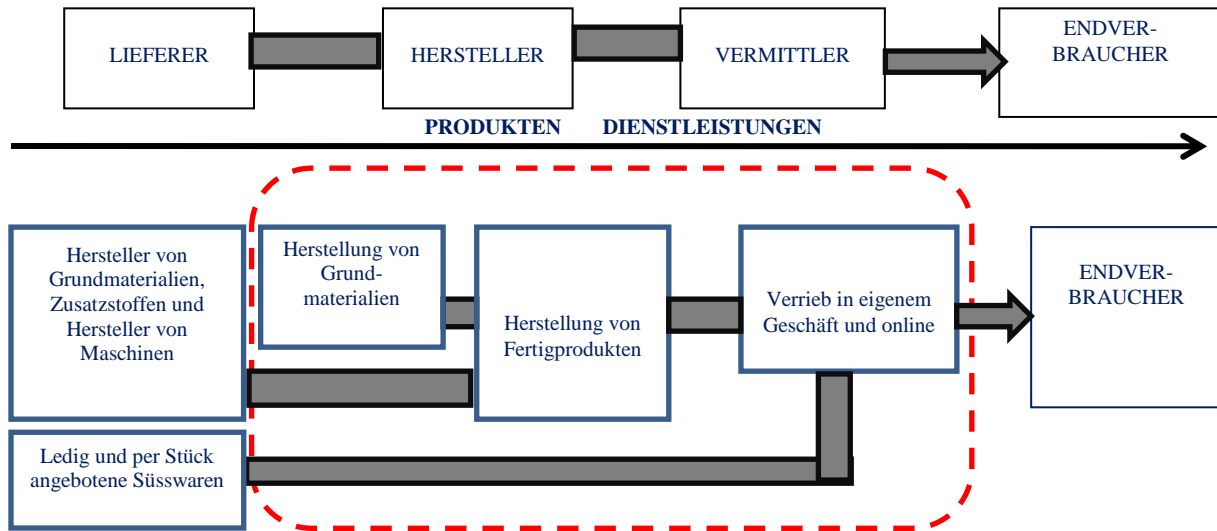
All das passierte unter Wirtschaftsbedingungen, wo das Volumen der Finanzierung von Klein- und Mittelunternehmen im Land deutlich gesunken ist. Im Vergleich zum Höhepunkt 2008 ist die Summe der zu Klein- und Mittelunternehmen zur Verfügung gestellten Kredite bis Ende 2011 um 35% Zirkula 1300 Milliarden Forint gesunken (Csubák-Fejes, 2014).

5. Wie können wir die Ressourcen benutzen? Wer kann unser Verbündeter sein?

„Die Mehrheit der Unternehmen nimmt seine Interessen vor Augen behaltend am Wettbewerb teil, es ist aber auch zu beobachten, dass hinter international erfolgreichen Unternehmen und Industrien wettbewerbsfähige Partner stehen. So können die Partner, die mit dem Unternehmen in Verbindung sind und mit ihnen eine Wertschöpfungskette bilden, bei der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Industrien nicht außer Acht gelassen werden.“ (Némethné, 2009:26)

„Die Unternehmen versuchen sich in erster Linie durch Zuverlässigkeit und Qualität von der Konkurrenz zu unterscheiden. Die Mehrheit der Partnerschaftsverträge wurden für unbestimmte Zeit beschlossen. Das kann einerseits bedeuten, dass die Strategie der Zusammenarbeit unausgearbeitet ist, andererseits auch – das Erhalten der Möglichkeit einmal – zu beliebiger Zeit – einen grossen Sprung machen zu können. Strategische Zusammenarbeit fokussiert meistens – in Bezug auf die Unternehmensberichte – auf Marketing und Vertriebsfunktionen. Es ist eine neue Erscheinung, dass unter den in der Studie untersuchten Unternehmen die Zusammenarbeit in Bezug auf Forschung und Investition einen neuen Schwung bekommen haben. Gleichzeitig hat die Zusammenarbeit in Bezug auf die mehrere Funktionen eines Unternehmens deutlich zugenommen. Unter den Unternehmen im Lande ist die Bedeutung des Erkennens von strategischen Verbündeten aus dem Blickpunkt der Verwirklichung der Firmenstrategie fast eine Allgemeinheit geworden.“ (Chikan at al., 2010)

Eine der Schlüsselfragen des Know-Hows des Unternehmens ist die Zusammenarbeit. Die Zielsetzung der Konditorei ist deren Geschäftspartnern eindeutig: sie verhandeln nur mit Partnern und schliessen Verträge ab, mit denen sie ein gemeinsames Ziel haben. „Natürlich ist es uns nicht gelungen, die bestgeeigneten Zulieferer zu finden, so wurden diejenigen Beziehungen, die den Erwartungen nicht entsprechen konnten – sowohl in Bezug auf die Qualität als auch auf die Zuverlässigkeit – schnell durch solche ersetzt, die auch hohen Erwartungen entsprechen konnten.“ Die Gruppe der Zulieferer der Konditorei hat sich bereits stabilisiert und die 800 verschiedenen Waren werden in knapp 30 Ländern von 70 Zulieferern bestellt.



2. Abbildung. Versorgungskette in der Design Konditorei

Quelle: Eigenerstellung anhand Salamonné Huszty, 2010

Schlussfolgerung

In unserer Studie wurde festgestellt, dass SUGAR! nun zu einem erfolgreichen Unternehmen geworden ist, dies wird auch dadurch bekräftigt, dass nach der Suche von Investoren zum Aufbau eines Franchise Netzwerks die Investoren vor der Tür Schlange stehen. Die Inhaber sind der Meinung, die Zeit ist nun gekommen, wo sie sich von der Muttergesellschaft Horváth Konditorei trennen, und als ein selbständiges Netzwerk auf dem Markt funktionieren können.

Was ist das Geheimnis des Geschäftserfolgs? „Das weiß ich nicht, ich kann nur sagen was meiner Meinung nach das Geheimnis des Erfolgs von SUGAR! ist, Nimm ein gut durchdachtes, komplettes Konzept, finde eine Marktnische, eine anfällige Zielgruppe und gib Vollgas!! – sagte der begeisterte Geschäftsinhaber. „Und halte natürlich an deinen Vorstellungen fest, selbst wenn viele ihren Kopf schütteln oder über dich lachen, weil der Unterschied zwischen Verrückten und Genies nur hauchdünn ist. Und wovon hängt es ab, auf welcher Seite wir stehen? Das zu entscheiden wird jedem selbst überlassen!“

Konklusionen, Ratschläge

Die dargestellte Fallstudie hat bewiesen, dass die in vornherein festgelegte Strategie ein Meilenstein zum Erfolg ist. Eine Strategie wird nicht nur nötig, wenn auf dem Markt alles in Ordnung ist, sondern auch in von Krisen geplagten, turbulenten Zeiten. Sowohl als Verfasser als auch als Lehrer stimmen alle dem zu. Zur Jahrhundertdiskussion möchten wir dazufügen, dass eine durchdachte Strategie nicht immer die Garantie zum Erfolg ist, aber ohne Strategie ist es schwieriger erfolgreich zu sein und noch dazu viel zu sehr eine Frage des Glückes. Nur weil jemand einer strengen Strategie folgt, ist der Erfolg nicht garantiert, aber die Mehrheit der Firmen berichten, wie sehr sie trotz Schwierigkeiten an ihre anfänglichen Vorstellungen /Strategien fest gehalten haben.

Wie es aus dem Fall deutlich wird, ist es auf dem Weg zum Erfolg sehr wichtig, dass die Strategie nicht nur in der Form von Vorstellungen existiert, sondern sie auch verwirklicht wird und das ist ebenso wichtig. In dieser Hinsicht haben ungarische Klein- und Mittelunternehmen viel zu tun, was von vielen quantitativen Forschungen bekräftigt wird.

Wir schlagen den Geschäftsführern vor, bei der Ausarbeitung ihrer Strategien, Methoden, theoretische Strukturen, Leitfäden, Frameworks zu benutzen, die einem dabei helfen, strukturierte Strategien zu schaffen und diese auch zu verwirklichen.

Dabei denken wir an Methoden wie zum Beispiel an das Quintett der Geschäftsentscheidungen, das nicht zu kompliziert zu benutzen ist, dennoch ermöglicht es eine strukturierte Denkweise.

Natürlich brauchen Geschäftsleute auch ihren siebten Sinn zu benutzen, die im Voraus geplante Nutzung von Ressourcen und Möglichkeiten, die Konfrontation von Stärken, die Erwägung von Gefahren und Risiken sind jedoch hilfreich bei der Effektivität von Planungs- und Organisierungsvorgängen.

Wir konnten bei der Fallstudie feststellen, dass gute Ideen allein nicht genug für den Erfolg sind, dazu benötigt man auch bewusst getroffene Entscheidungen, die einem helfen, die möglichen Lösungen von den erwünschten zu entscheiden.

Bibliography

Bak Á., Husti I. 2012. A stratégiai viselkedés szerepe a hazai mezőgépgyártók innovációs aktivitásában. Kihívások és tanulságok a műszaki menedzsment területén. Debrecen, pp. 20-25. ISBN 978-963-473-593-9

Barakonyi K. 1999. Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 240 p. ISBN 963 19 0337 0

Chesbrough, H. 2006. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. United States of America. Boston. Harvard Business School Press 272 p. ISBN-10 1422104273, ISBN-13 978-1422104279

Chikán A., Czákó E., Zoltayné Paprika Z. 2010. Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ. Budapest. 90 p. Available on the internet: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/352/1/GYORSJELENTES_2010.pdf [Downloaded: 05.02.2012.]

Csath M. 2012. Üzletimodell-innováció. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. pp. 18-50. ISBN 978-963-19-7034-0

Csesznák A., Wimmer Á. 2012. Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. TM 2. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ. 41 p. Available on the internet: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/366/1/TM2_Wimmer_Csesznak.pdf [Downloaded: 15.04.2013.]

Csubák T. K., Fejes J. 2014. A magyar KKV-k 21. századi banki finanszírozásának áttekintése és kiút keresés a hitelválság csapdájából. Hitel Intézeti Szemle XIII. évf. 2. szám pp. 174-194.

Fónagy-Árva P., Zéman Z., Majoros Gy. 2003. Értékmérési módszerek alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata. Pénzügyi Szemle. 48. évf. 4. szám, pp. 380-403.

Gagnon, S. 2003. E-business model innovation and capability building. World Institute for Development Economics Research. No. 40. pp. 1-3. ISSN 1609-5774

Gyenge B., Kozma T. 2013. The role of quality management in a company's organizational structure. In: Elena Horska, Iveta Ubreziova (szerk.): Business Management - Practice and theory in the 21st century - Proceedings. Slovak Agricultural University. Nitra. pp. 239-248. ISBN 978-80-552-1026-1

Kotler, P., Caslione, J. A. 2011. Kaotika. Manager Könyvkiadó Kft. 190 p. ISBN 9789639912229

Magretta, J. 2003. Miért fontosak az üzleti modellek? Harvard Business Manager. Március-április pp 26-33., In English: Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review. May. pp. 86-92.

Miller, D., Friesen, P. H. 1983. Strategy-making and Environment. The Third Link. Strategic Management Journal, Vol. 4, No. 3, pp. 221-235.

Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. Free Press, New York. ISBN-13 978-1476754765, ISBN-10 1476754764

Némethné Gál A. 2010. A kis- és középvállalkozások versenyképessége-egy lehetséges elemzési keretrendszer. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. február. pp. 181-193.

Némethné Gál A. 2009. A kis- és középvállalatok versenyképessége. Doktori értekezés. Győr. 241 p.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2002. An e-Business Model Ontology for modelling e-Business. 15th Bled Electronoc Commerc Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1-11.

Pataki, L., Széles, Zs., Baranyi, A., Széles, Z. 2014. External methods of financing for hungarian agricultural enterprises annals of the polish association of agricultural and agribusiness economists 5: pp. 191-195.

Reicher R. Zs., Komáromi N. 2007. CRM rendszer kiválasztásának és bevezetésének problémái. In: Lehota J, Takácsné György K. (szerk.) Tradíció és Innováció: Nemzetközi tudományos konferencia. SZIE GTK. Gödöllő. 241 p. CD-ROM. 10 p.

Salamonné Huszty A. 2000. Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Budapest. 207 p.

Salamonné Huszty A. 2013. A gazdasági-pénzügyi válság hatása a magyarországi kkv-szektor szereplőinek magatartására, rövid távú terveire és stratégiájára. ÁVF Tudományos Közlemények. Gazdaság és szociális demokrácia. pp. 193-207.

Salamonné Huszty A. (szerk.) 2010. Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Szent István Egyetem GTK. Egyetemi jegyzet.

Simon, H. 2012. Hidden Champions, Aufbruch nach Globalia; Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag GmbH. Frankfurt am Main. ISBN 978-3-593-39714-6

Szerb L., Dezsériné Major M. 2007. A növekedés meghatározó tényezői a magyar kis és középvállalati szektorban. Magyar Közgazdasági Egyesület Konferenciája. Available on the internet: <http://www.mktudegy.hu/?q=system/files/> [Downloaded: 15.04.2013.]

Takács-György K., Takács I. 2011. Global challenges and local answers by the SMEs in the North Hungarian Region – Role of strategic thinking. *Studia Universitas Babes-Bolyai NEGOTIA* 2011 (4). pp. 53–67.

Takácsné György K., Takács I. 2012. Az innováció és a stratégiai gondolkodás szerepe – a kkv-szektor válaszai a gazdasági válságra az Észak-magyarországi régióban. In: Balázs J.–Székely Cs. (szerk.): *Változó környezet – Innovatív stratégiák*. Nemzetközi tudományos konferencia. Tanulmányok. Sopron: NyME KTK. Pp. 1310–1321.

Vágány J., Kárpátiné Daróczi J. 2011. A gazdasági világválság kihívásai és a kilábalás lehetőségei a kkv-k számára. *ÁVF Tudományos Közlemények*. Gazdaság és szociális demokrácia. pp. 207-214.

Vecsenyi J. 2003. *Vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó. Budapest. 489 p. ISBN 9639478024

Zéman Z. 1997. Controlling, mint a korszerű vállalatirányítás eszköze. *Gazdálkodás*. 2. szám. pp. 80-82.

Authors' contact details

Timea Kozma, PhD, Adjunkt, Szent István Universitát, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Productions-Operations Management und Logistik, H-2103 Gödöllő, Páter K. Straße 1., E-Mail: kozma.timea@gtk.szie.hu
Balázs Gyenge, PhD, Dozent, Lehrstuhlleiter, Szent István Universitát, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Productions-Operations Management und Logistik, H-2103 Gödöllő, Páter K. Straße 1., E-Mail: bgyenge@interm.gtk.gau.hu
Róbert Tóth, Student, Szent István Universitát, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Productions-Operations Management und Logistik, H-2103 Gödöllő, Páter K. Straße 1., E-Mail: toth.robert.nemet@gmail.com

MODELY MANAŽÉRSTVA KVALITY V ORGANIZÁCIÁCH VEREJNEJ SPRÁVY

MODELS OF QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES

Eva Čapošová

Abstract

Currently the demands for quality enhancement are growing in each sector. Although the issue of quality has been a chief indicator in businesses lately, it has gained some importance also in the field of public administration. New forms of public administration need to be assessed from the point of view of quality management. The quality of public services offered within public administration is evaluated by clients continuously. The paper focuses on public administration authorities from the point of view of quality management and presents models of quality management that are applied within public administration.

Key words

Quality Management. Quality Models. Establishment. Public Administration. CAF.

Abstrakt

Zvyšovanie nárokov na kvalitu narastá v súčasnom období v každej sfére spoločnosti. Dôvodom bola kvalita hlavným indikátorom podnikateľskej sféry. Aktuálne sa problematika kvality týka aj organizácií pôsobiacich vo verejnej správe, ktorá sa akceleruje pod vplyvom etablovania nových foriem verejnej správy. Nové koncepcie riadenia verejnej správy počítajú s trvalým zabezpečením a zvyšovaním kvality poskytovaných verejných služieb ich prijímateľom. Predmetom skúmania tohto článku sú organizácie verejnej správy z pohľadu manažérstva kvality. Cieľom predloženého článku je predstaviť uplatniteľné modely manažérstva kvality v špecifickej oblasti, akou je verejná správa.

Kľúčové slová

Manažérstvo kvality. Modely kvality. Organizácia. Verejná správa. CAF.

Úvod

Spoločensko-ekonomické zmeny v krajinách vyvolávajú aj reformné procesy vo verejnej správe, ktorých hlavným cieľom racionálnejšie usporiadanie a efektívnejšie spravovanie. Ekonomovia sa po druhej svetovej vojne prikláňali k ideii o silnom štáte, kde dominovala koncepcia tradičnej verejnej správy a hierarchické usporiadanie pôsobností a rozsiahle právomoci na úradoch. V tomto období bolo charakteristické prijímanie veľkého množstva rozhodnutí, ktoré prijímali vrcholové orgány štátnej správy a na volených predstaviteľov sa predovšetkým kládol dôraz na znalosť práva a aplikáciu týchto zákonov. V 70. rokoch 20. storočia sa verejná správa musela vyrovnat' s obmedzenými finančnými prostriedkami, ktoré mala k dispozícii zo štátnych rozpočtov. Už v tomto období sa začínajú využívať manažérske prístupy k riadeniu vo verejnej správe a hlavný vplyv na túto situáciu mali požiadavky občanov na poskytovanie väčšieho rozsahu služieb, ktoré chceli kvalitnejšie. V tomto období sa začala formovať koncepcia nového verejného manažmentu (new public management, NPM), ktorý sa orientuje na aplikáciu moderných manažérskych metód zo súkromného sektora. Ide o riešenie zmien byrokratického riadenia vo verejnej správe, kedy sa ustálené pravidlá menia prostredníctvom inovácií verejných potrieb o tržné princípy a

prvky, ktoré sú aplikovateľné v každom politickom alebo štátnom zriadení. Autori Wright a Nemeč (2003) uvádzajú, že zakladateľkou New Public Managementu je M. Thatcherová vo Veľkej Británii., ktorá presadzovala do riadenia verejnej správy hlavne požiadavky na vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov. Základnou myšlienkou konceptu je orientácia na výstupy a to nielen z pohľadu ich efektívnosti ale aj kvality. Poskytovania verejných služieb alebo výrobkov sú všeobecným cieľom tohto konceptu. Implementácia nových manažérskych metód do verejnej správy úzko súvisí aj so zavádzaním tržných princípov do riadenia, so zvýšenými požiadavkami na etické chovanie predstaviteľov, zamestnancov verejnej správy a veľmi podstatnou súčasťou je aj otvorenejší a prístupnejší spôsob jednania a komunikácie s občanmi - zákazníkmi. Koncept New Public Management má k dispozícii niekoľko rôznych nástrojov, ktoré však nemusia byť všetky spoločne implementované v organizáciách. Reformy formou NPM môžu mať rôzne ciele a každá vláda ak ide pripravovať reformu musí mať jasne stanovený cieľ, čo chce reformou dokázať.

Z pohľadu praktickej aplikácie bol koncept NPM najdôslednejšie vypracovanou koncepciou, v priebehu 90. rokov 20. storočia začala silnieť kritika a začali sa objavovať nové koncepcie verejného manažmentu ako napr. :

- novej verejnej služby (Klimovský, 2008; Machová, Mura, 2015),
- koncepcia komplexnej kvality (Balážová, Papcunová, 2008),
- koncepcia dobrého spravovania – good governance (Klimovský, 2008, Lacina, 2012)
- strategický manažment (Šimo, Mura, 2015; Belajová, Gecíková, Papcunová, 2015).

Materiál a metódy

Predmetom skúmania tohto článku sú organizácie verejnej správy z pohľadu manažérstva kvality. Cieľom predloženého článku je predstaviť uplatniteľné modely manažérstva kvality v špecifickej oblasti, akou je verejná správa a prezentovať tak možnosti ich implementácie v reálnej praxi. Pre spracovanie stanovenej problematiky bolo nevyhnutné sústrediť podkladový materiál, pozostávajúci zo sekundárnych prameňov a primárnych zistení z vlastného empirického výskumu. Sekundárne literárne pramene tvoria vedecké články, príspevky z konferenčných a vedeckých zborníkov, odborné knihy a informácie z odborných internetových portálov. Vlastný empirický výskum bol realizovaný v rámci doktorandského štúdia v období marec 2015 až február 2016 na vzorke 39 najväčších miest v Slovenskej republike. Výskum problematiky manažérstva kvality pokračuje riešením schváleného projektu KEGA financovaného Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

Predmetný článok je čiastkovým výstupom riešenia grantového výskumu KEGA 001UCM-4/2016 „Tvorba inovatívnych učebných pomôcok pre novoakreditovaný študijný program Manažment vo verejnej správe“, ktorý sa rieši na Fakulte sociálnych vied Univerzity svätého Cyrila a Metoda v Trnave. Autorka článku je spoluriešiteľom daného projektu.

Výsledky a diskusia

Koncept NPM je orientovaný na výkonnosť organizácie, na trhové prostredie, delegovania právomocí a manažérske rozhodovanie nie na príkazy. Reformy, ktoré boli implementované v rôznych štátoch sú veľmi rôznorodé, ale vo všetkých štátoch sa stali občania zákazníkmi príjemcami služieb. Aplikácia si zároveň vyžadovala vysokú etickú úroveň organizácie. V súčasnosti sa stále hľadá určitý ideálny nástroj na efektívne riadenie, resp. manažérske nástroje na realizáciu a aplikovateľnosť na organizácie verejnej a štátnej správy, na aktívne zapojenie občanov, politikov a neoddeliteľnou súčasťou sú aj zamestnanci

úradov, ktorí sú priamo zodpovední za realizáciu poskytovania služieb a dodržiavania zákonom stanovených noriem a predpisov (Hušek, Půček, Šusta, 2006). Problematika implementácie systémov manažérstva kvality v podmienkach slovenskej samosprávy spadá do obdobia prijatia Slovenska do Európskej únie, kde jednou z podmienok bola aj realizácia dokumentu prijatého Radou ministrov EÚ o “Európskej politike podpory kvality“ z roku 1994.

Uplatňovanie manažérskych metód zo súkromného sektora do verejnej správy nesie so sebou aj problémy hlavne na odlišnosť fungovania daných sfér. Rozdiely prezentuje tabuľka 1.

Tabuľka 1. Hlavné rozdiely verejnej správy a súkromného sektora

Charakteristika	Podnikateľský subjekt	Verejná správa
<i>Hlavná úloha</i>	Predať tovar a služby za účelom tvorby zisku	Riadiť spoločenské úlohy, vytvárať a organizovať verejné služby
<i>Zodpovednosť a osobná zodpovednosť za výsledky</i>	Akcionárom	Zainteresovaným stranám: politikom, ktorí zastupujú občanov, čiastočne zastupujúcich občanov, čiastočne priamo občanom, podnikom a komunitám (tj. ľudom v rámci určitého územného celku)
<i>Kritérium úspechu</i>	Ziskovosť (rentabilita), hodnota pre akcionárov	Výsledok: výkonnosť, hospodárstvo, produktivita (hodnota pre zainteresované strany)
<i>Klient</i>	Subjekt, ktorý si daný podnik zvolí a využíva	Subjekt/anonymný objekt, ktorého menom sa robí výber, ktorý potom používa
<i>Financovanie</i>	Príjem, ktorý daný podnik získa z platby klienta	Dane platené občanom, ktoré dostane štát a obce, čiastočne tiež poplatky

Zdroj: Kekkonen (2002), vlastné spracovanie

Za implementáciu manažérskych metód vo verejnej správe sú často zodpovední manažéri, ktorých úlohou je strategicky a rozvojovo myslieť, prinášať nové vízie, dobré rozhodnutia do danej organizácie, ale ich limitujúcim faktorom je obmedzená funkčná životnosť týchto predstaviteľov, ktorí stanovujú strategické ciele. Často sa stáva, že organizácie sa síce formálne hlásia k využívaniu strategického riadenia, ale prakticky nie je implementované.

Základným predpokladom verejného sektora je poskytovanie kvalitných služieb občanom a zvyšovanie ich kvality života v danom území. V zahraničí sa problematike zvyšovania kvality verejných služieb je venovaná pozornosť už niekoľko desiatok rokov na Slovensku sa tejto problematike začalo venovať až vstúpením Slovenska do Európskej únie.

Zvyšovanie tlaku na kvalitu priniesli tiež globalizácia a internacionalizácia, nakoľko týmto fenoménom sú ovplyvnené všetky činnosti spoločnosti i spoločnosť sama. Akcelerovala sa požiadavka efektívnejšieho uspokojovania prání zákazníkov, ktorí požadujú nielen produkty, ale aj služby na čoraz vyššej a komplexnejšej úrovni. Manažérske myslenie koncentruje svoju pozornosť podľa Kapsdorferovej (2014) na komplexné riadenie kvality a na previazanosť jednotlivých súčastí podniku či organizácie.

Benchmarking

Benchmarking je metódou (nástrojom) manažérstva kvality, ktorá bola vyvinutá súkromnou spoločnosťou Rank Xerox koncom 20. storočia. Jeho podstatou je analyzovať svoje vlastné a cudzie procesy a služby a nájsť „najlepšiu prax“. Je veľmi vhodné nájsť organizáciu, ktorá v sledovanej oblasti dosahuje prvotriednu výkonnosť. Zmyslom je zistiť, čo robia druhí lepšie a akým spôsobom túto činnosť vykonávajú a implementovať nové metódy do vlastnej organizácie. Získané nové skúsenosti však nie je účelom ich skopírovať, ale prispôbiť ich konkrétnym podmienkam vo svojej organizácii. Cieľom benchmarkingu v žiadnom prípade nesmie byť „špionáž“. Podľa Honusa (2004) organizácie sa ho zúčastňujú dobrovoľne, za dodržiavania etického benchmarkingového kódexu. Ide o trvalý proces, ktorým si overujeme, či sme dosiahli stanovené ciele a hodnoty a musí mať podporu vrcholového manažmentu organizácie a zamestnanci musia so zmenami stotožniť. Umožňuje merať zmeny, ktoré sme realizovali na základe vyhodnotenia „tzv. najlepšej praxe“. Výhodami porovnávania – je získať nové podnety, metódy a nástroje na zvýšenie efektívnosti a pomáhať prekonať konzervatívnosť typu „my to robíme najlepšie a vždy to fungovalo“. Zmena by nemala spôsobiť problémy alebo vyvolávať pocity ohrozenia, aby sa ľudia nebránili ich prijatiu.

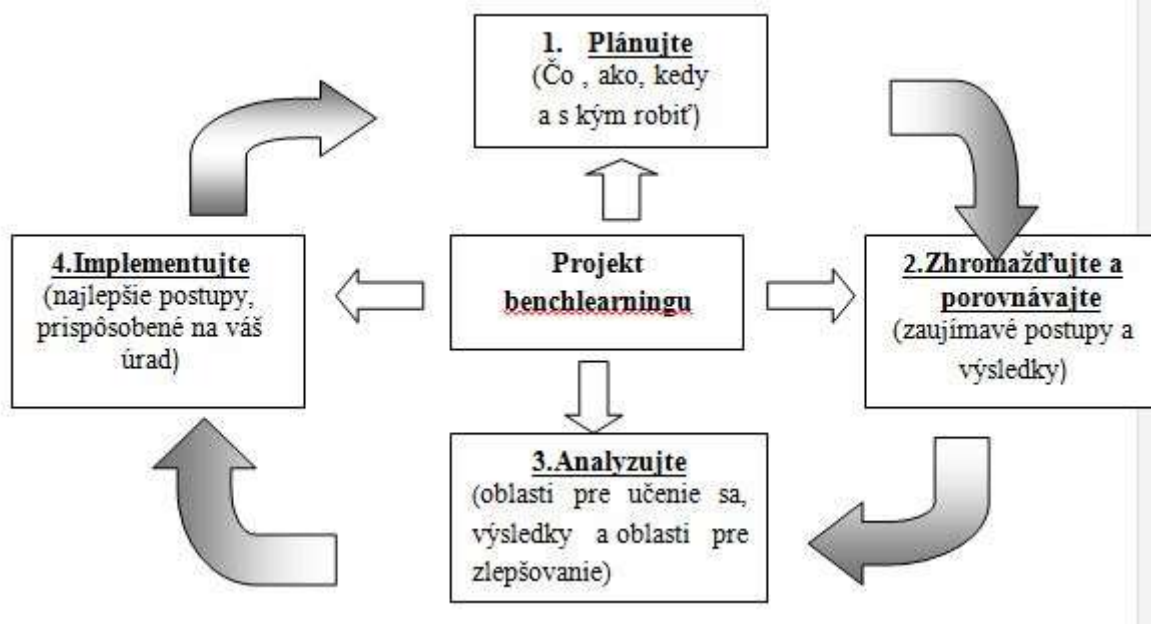
Benchlearning

Benchlearning je neustály proces učenia sa a hľadania inšpirácie zo silných stránok iných organizácií. Základom metódy je podobne ako pri benchmarkingu učenie sa z dobrej praxe od druhých a cieľom je naučiť sa od ostatných všetko čo vedia lepšie a hľadať zdroje inšpirácie pre svoju prácu a vyhýbať sa chybám, ktoré už iní urobili. Ide v podstate o porovnávanie rôznych spôsobov hodnotenia v organizáciách, ktoré už zlepšili svoju výkonnosť prostredníctvom uplatnenia dobrej praxe. Pri benchlearningu nám ide o učenie sa od druhých ako o porovnávanie (Malý, Nemeč, 2011 s. 146 -147). Výhodou benchlearningu je skutočnosť, že nie je nutné vyhľadávať porovnateľné organizácie a používať ukazovatele pre priame porovnávanie, ale že sa vytvára nová dobrá prax v danej organizácii a dáva sa dôraz na učenie sa od iných.

Pri aplikácii benchlearningu vo verejnej správe môžu organizácie naraziť aj na nasledovné úskalía:

- Neobmedzovať sa pri hľadaní partnerov len na svoj sektor, niektoré merania napr. spokojnosť zákazníkov, zamestnancov sú spoločné aj v iných sektoroch. Ide o zabavenie sa stereotypného uvažovania.
- Klásť dôraz na porovnávanie ako výkonnosti tak aj procesov vo vnútri organizácie smerujúce k dobrej praxi.
- Nečakať, že proces benchlearningu bude rýchly a ľahký.
- Optimálne rozložiť finančné zdroje na celý projekt .
- Požadovanie informácií a údajov bez ochoty poskytnúť vlastné údaje a takisto očakávanie, že organizácie budú poskytovať komerčne cenné informácie. Skúsenosti

hovorí, že pokiaľ bol hneď na začiatku vytvorený dobrý partnerský vzťah, organizácie bez problémov poskytujú väčšinu informácií a údajov. Vzájomný rešpekt a duch partnerstva je základom úspechu benchlearningových projektov.



Obrázok 1. Benchlearnigový cyklus
Zdroj: Ochrana a Půček (2011, s. 88)

Spoločný systém hodnotenia kvality

Spoločný systém hodnotenia kvality (z anglického výrazu CAF - The Common Assessment Framework) je jedným z najčastejšie používaným modelom manažerstva kvality. Organizácie verejnej správy v celej Európe sú spoločnosťou vyzývané, aby preukázali a zlepšovali vlastnú pridanú hodnotu pri ďalšom rozvíjaní spoločenskej prosperity. Tieto zmeny boli organizáciami verejnej správy skúšané už pred viacerými rokmi a veľké úsilie bolo vynaložené na implementáciu nových techník a metód na zlepšenie účinnosti, efektívnosti, ekonomickej a spoločenskej zodpovednosti. Podľa Príručky modelu CAF (2013) veľa iniciatív bolo úspešných, iné zlyhali a niekedy chýbal presne zameraný a trvalo udržateľný prístup.

Model CAF je výsledkom spolupráce pri manažerstve kvality medzi ústrednými orgánmi štátnej správy v krajinách európskej únie zodpovednými za verejnú správu. Bol vyvinutý pod záštitou Skupiny pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group – IPSG) na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažerstvo kvality Akadémiou Speyer v Nemecku a Európskym inštitútom pre verejnú správu (European Institute of Public Administration – EIPA) v Maastrichte. Predstavuje spoločný systém hodnotenia kvality nielen v organizáciách verejnej správy, v ktorých je v súčasnosti považovaný za primárny nástroj uplatňovania zásad manažerstva kvality. Bol inšpirovaný modelom EFQM, je však jednoduchší, vhodný na získanie obrazu ako efektívne organizácia verejnej správy funguje. Viac než 3000 organizácií verejnej správy v Európe je registrovaných na používanie modelu a tisíce ďalších aj mimo Európy (Paulová, 2013).

CAF vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti organizácie, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, pracovníkom/zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva riadením plánovania a stratégie, pracovníkov/zamestnancov,

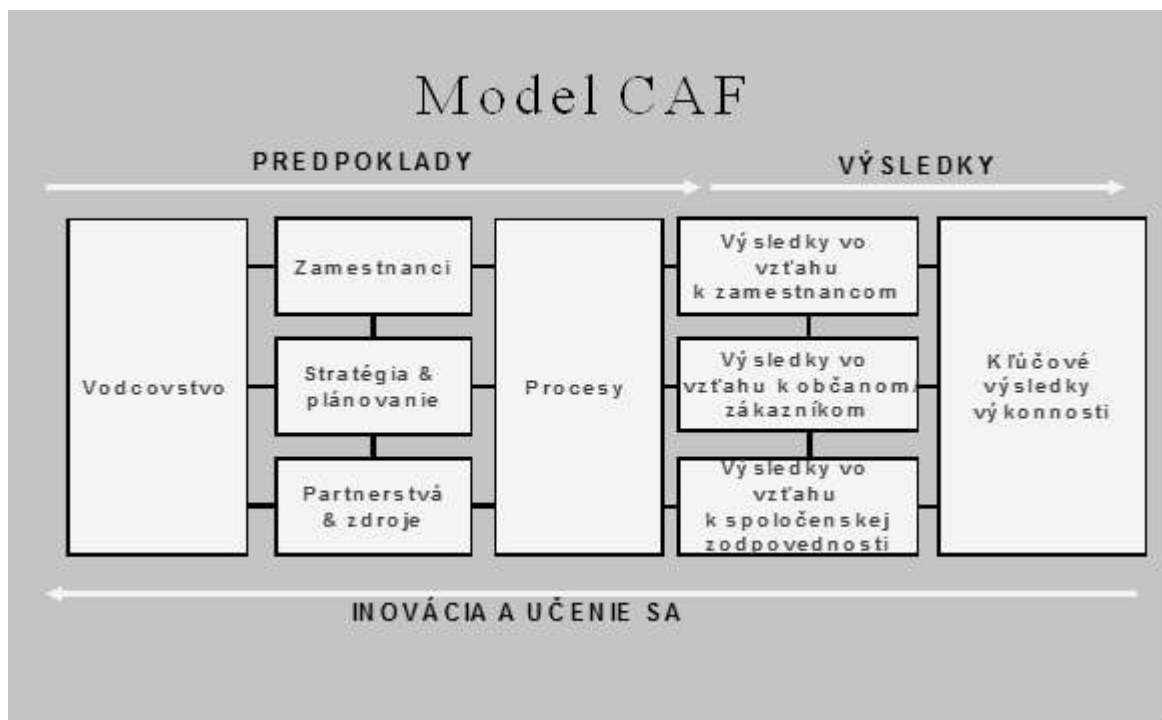
partnerstiev, zdrojov a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov v rovnakom čase: holistický prístup k analýze výkonnosti organizácie.

Model CAF je dostupný pre verejnú sféru, ponúka sa bezplatne, ako ľahko použiteľný nástroj pomoc organizáciám verejného sektora v celej Európe, pri použití techník manažérstva kvality na zlepšenie výkonnosti. Model CAF bol navrhnutý na použitie vo všetkých častiach verejného sektora a dá sa aplikovať v organizáciách verejnej správy v Európe na národnej, federálnej, regionálnej a miestnej úrovni.

Cieľom uvedeného modelu je stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v organizácii a má päť hlavných zámerov:

1. Zaviesť kultúru výnimočnosti a princípy komplexného manažérstva kvality (TQM) do verejnej správy;
2. Viest' ich postupne k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj);
3. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie ;
4. Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality, tak vo verejnom ako aj v súkromnom sektore;.
5. Podporovať benchlearning medzi organizáciami verejného sektora.

Organizácie, ktoré začnú implementovať model CAF, majú ambíciu dosiahnuť výnimočnosť vo svojej výkonnosti a chcú zaviesť kultúru výnimočnosti v organizácii. Efektívne použitie modelu CAF má časom viesť k ďalšiemu rozvoju tohto typu kultúry a myslenia v rámci organizácii (Príručka model CAF 2013).



Obrázok 2. Štruktúra modelu CAF 2013

Zdroj: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/SK_Prirucka_CAF_2013.pdf

Autori Gaster a Squires (2003, s. 264 -265) vnímajú model CAF ako diagnostický nástroj, ktorý síce nachádza silné a slabé stránky organizácie, ale k dosiahnutiu skvalitnenia organizácia je potrebné postúpiť ešte aj ďalšie kroky. Z uvedeného vyplýva, že vyhotovenie samohodnotiacej správy a získanie komplexného obrazu o organizácii v dnešnej dobe nestačí. Samohodnotenie je proces, ktorý nikdy nekončí a organizácie samy musia sústavne pracovať na zvyšovaní efektívnosti, spoľahlivosti a poskytovaní služieb občanom/zákazníkom.

Na základe skúseností organizácií verejného sektora, ktoré implementovali model CAF a chceli si overiť správnosť postupov a tiež chceli vidieť výsledky svojej snahy. Bolo potrebné navrhnuť a zaviesť mechanizmus, prostredníctvom ktorého bude možné oceniť ich snahu. Táto iniciatíva bola prerokovaná v roku 2008 počas slovinského predsedníctva EÚ a bola spoločným úsilím skupiny členských štátov, ktoré sú zapojené do implementácie modelu CAF na národnej úrovni a v rámci Európskeho informačného centra v EIPA.

Tabuľka 2. Prehľad organizácií, ktoré získali Efektívny používateľ modelu CAF

Organizácia	Dátum udelenia titulu
Najvyšší kontrolný úrad	7.11.2011
Bilingválne gymnázium Milana Hodžu Sučany	26.06.2012
IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže	08.04.2013
Mestská časť Bratislava - Petržalka	03.05.2013
Sociálna implementačná agentúra	28.11.2013
Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky	15.6.2015
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave	17.7.2015
Trnavská univerzita v Trnave	20.7.2015

Zdroj:

http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2013/Prehľad%20organizacii%20-%20titul%20ECU.pdf – vlastné spracovanie

Verejná správa sa rýchlo mení v národnom meradle aj na medzinárodnej úrovni. Verejné organizácie majú svoju strategickú úlohu a sú nútené prechádzať zmenami, čo ich vedie implementovať do svojej práce zásady TQM a okrem CAF sa nevyklučuje ani využívanie aj iných nástrojov kvality, napr. EFQM, ISO, Balanced Scorecard, a pod. Tieto nástroje podporujú zlepšovanie kultúry v organizáciách a vedú organizácie k neustálemu zlepšovaniu sa. CAF ponúka kompletnú štúdiu o štruktúre a funkcii verejnosti organizácie v určitom čase. Proces sebahodnotenia je založený na skutočných faktoch a argumentácii zamestnancov organizácie, bez asistencie súkromných konzultantov. Implementácia CAF je proces, ktorý neustále pokračuje a výsledky hodnotenia smerujú k tvorbe akčných plánov zlepšovania. Prínosy implementácie CAF sú overené rastúcim počtom CAF používateľov. Tieto organizácie by mali medzi sebou spolupracovať, aby edukácia od iných bola jednoduchšia.

Záver

Predmetom skúmania tohto článku boli organizácie verejnej správy z pohľadu manažérstva kvality. Cieľom predloženého článku bolo predstaviť niektoré uplatniteľné modely manažérstva kvality v špecifickej oblasti, akou je verejná správa a prezentovať tak možnosti ich implementácie v reálnej praxi. Základným predpokladom verejného sektora je poskytovanie kvalitných služieb občanom a zvyšovanie ich kvality života v danom území. V súčasnej dobe sa stáva základnou úlohou verejnej správy myšlienka verejnej služby ako služby občanovi. Žiadateľ služby na úrade alebo ako účastník správneho konania očakáva splnenie jeho žiadosti, ktorá bude vybavená rýchlo, bez právnych a iných nedostatkov a v požadovanej kvalite. Väčšina nástrojov a metód zlepšovania kvality v organizáciách požaduje

vykonávanie pravidelných meraní spokojnosti zákazníkov - občanov so službami, ktoré poskytujú za účelom získania spätnej väzby.

Literatúra

Balážová, E., Papcunová, V. 2008. Manažment samospráv. 1. vyd. Žilina, Municipalia, 2008. 134. s. ISBN 978-80-552-0045-3

Belajová, A., Gecíková, I., Papcunová, V. 2015. Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni. 1. vyd., Bratislava, Wolters Kluwer 2015. 231.s. ISBN978-80-8168-117-2

Gaster, L., Squires, A. 2003. Providing quality in the public sector: a practical approach to improving public services. Philadelphia: Open University, 2003. 292 s. ISBN 0335209556

Honus, R a kol. 2004. Benchmarking ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5.

Hušek, Z., Šusta, M., Půček, M. 2006. Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 143 s. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-02-01861-3.

Kapsdorferová, Z. 2014. Manažment kvality. Nitra, Slovenská poľnohospodárka univerzita v Nitre, 2014. 151 s. ISBN 978-80-552-1250-0

Kekkonen, S. 2002. Nový model strategického řízení: finský přístup, [online]. 2002, [cit.2016-03-10]. Dostupné na www: <<http://www.mvcr.cz/reforma/phare/uspech.html>>

Klimovský, D. 2008. Základy verejnej správy. Košice, UPJŠ , 2008, 269 s. ISBN 978-80-7098-713-2

Lacina, K. 2012. K vývoji způsobů řízení veřejné správy od koncepce New Public Mangement ke koncepcí governance. In Verejná správa 2012 Sborník příspěvků z vědecké konference, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, s. 72 -79. ISBN 978-80-7395533-5

Machová, R., Mura, L. 2015. Zhodnotenie organizačnej kultúry a znalostného manažmentu vo verejnej správe v kontexte odborného rastu zamestnancov. Brno, Tribun EU, 2015, 127 s. ISBN 978-80-8122-117-0

Malý, I., Nemeč, J. 2011. Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 222 s. ISBN 978-80-210-5668-8

Ochrana, F., Půček M. 2011. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 248 s. ISBN 978-80-7357-667-7

Paulová, I. 2013. Komplexné manažérstvo kvality .1.vyd. Bratislava, Iura edition, spol. s.r.o., 2013, 160 s. ISBN978-80-8078-574-1

Príručka modelu CAF. 2013. [online] [cit. 2016-02-25] Dostupné na www:
http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf

Šimo, D., Mura, L. 2015. Manažment organizácií. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 264 s.
ISBN 978-80-8168-242-1

Oficiálny controllingový portál. Hodnotenie dodávateľov. [online]. 2012 [cit. 2012-10-10].
Dostupné na internete: <www.controllingportal.hu>.

Wright, G., Nemeč, J. 2003. Management veřejné správy. Teorie a praxe. 1. vyd. Praha:
Ekopress, 2003. 407 s. ISBN 80-86119-70X

Kontaktná adresa autora

Ing. Eva Čapošová, Katedra verejnej politiky a verejnej správy, Fakulta sociálnych vied,
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, e-mail:
eva.caposova@ucm.sk

A FELSŐOKTATÁSBAN TANULÓ, NAPPALI HALLGATÓK KARRIER ÉS CSALÁDI ELKÉPZELÉSEI A FELSŐFOKÚ TANULMÁNYOK BEFEJEZÉSE UTÁN MAGYARORSZÁGON ÉS A VAJDASÁGBAN (EMPIRIKUS VIZSGÁLAT ALAPJÁN)

CARRIER AND FAMILY PLANS OF FULL-TIME STUDENTS IN HIGHER EDUCATION AFTER FINISHING THEIR HIGHER EDUCATIONAL STUDIES IN HUNGARY AND IN VOJVODINA (BASED ON EMPIRICAL STUDY)

Czeglédi Csilla - Juhász Tímea - Szlávicz Ágnes

Abstract

Nowadays the question of harmonizing work and private life has become more highlighted both in the life of employees and in the life of employers. We have initiated a research, in which our aim was to reveal how students of higher education view the relevant questions of work and private life, what they consider problematic in harmonizing and which territories enjoy what priority and when are they relevant in their lives. We have carried out our research with Hungarian young adults in Hungary and in the Serbian Vojvodina. The answers of the students coming from different macro-economic environments have given us the opportunity to get to know the differences and the similarities. The results of the research show that in both countries family significantly enjoys priority against carrier in the samples of the research.

Key words

Employment. Carrier. Family plans. Harmonizing work and private life.

Absztrakt

Napjainkban a munka és magánélet összehangolásának kérdése egyre nagyobb hangsúlyt kap, mind a munkavállalók, mind pedig a munkáltatók életében. Egy olyan kutatást kezdeményeztünk, amelyben arra voltunk kíváncsiak, hogy a felsőoktatásban tanuló diákok, hogyan látják a munka és a magánélet aktuális kérdéseit, miben látják az összehangolás problémáit, és mely területek milyen prioritást élveznek és mikor aktuálisak az életükben. Kutatásunkat nemcsak Magyarországon, de a szerbiai Vajdaságban is elvégeztük magyar fiatalok körében. Az eltérő makrogazdasági környezetben élő tanulók válaszai lehetőséget kínáltak arra, hogy az eltéréseket és a hasonlóságokat is megismerjük. A vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy mindkét országban a vizsgálati mintában jellemzően a család prioritás élvez a karrierrel szemben.

Kulcsszavak

Munkavállalás. Karrier. Családi tervek. Munka és magánélet összehangolása.

Bevezetés

A fiatalok karrierrel és családdal kapcsolatos elképzeléseit jelentős mértékben befolyásolja a helyi munkaerő-piaci helyzet, a munkába-állási és az önálló egzisztencia megteremtési lehetőségek.

A mai társadalomban való boldogulás egyik legfontosabb feltétele az iskola világából a munka világába történő zökkenőmentes átmenet. A munkaerő-piaci bemenet milyensége hosszú távon meghatározza az egyén társadalmi pozícióját, munkaerő-piaci helyzetét. A

jelenlegi gazdasági helyzetben, valamint az oktatás és a munka világa közötti kapcsolat miatt nagyon fontos, hogy milyen ismereteket kapnak a végzett diákok a szakmájukkal, az elhelyezkedéssel kapcsolatban (Oláh-Hutóczki, 2012).

Az Európa 2020 stratégia része a „Mozgásban az ifjúság” szakpolitikai program, melynek fő célja a fiatalok oktatási színvonalának és foglalkoztathatóságának javítása által a fiatal munkanélküliek jelenleg magas számának csökkentése és a fiatalok foglalkoztatási rátájának növelése.

Magyarországon 2011-ben a 15–24 évesek létszáma megközelítette az 1,2 milliót, ami a munkaerőpiacon potenciális munkaerő-kínálatot jelentő munkavállalási korúak 17,6%-át tette ki (KSH, Magyarország 2011, 30.o.).

Akár a foglalkoztatást, akár a munkanélküliséget nézzük, elmaradást látunk Magyarország tekintetében az EU átlaghoz viszonyítva.

A fiatalok (15-24 év) munkanélküliségi rátája, 2010-ben mintegy 26,6% volt, míg az EU-27 átlaga 20,8%-os volt. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) az ifjúsági munkanélküliség további bővülését jelzi előre.

A fiatalok foglalkoztatása tekintetében még nagyobb a különbség Magyarországon mintegy 15-16%-kal kisebb a fiatalok foglalkoztatása az EU-27 átlagához képest (KSH, 2010).

A munkaerő-piaci esélyek szempontjából az egyik legfontosabb tényező az iskolai végzettség, amely tekintetében jelentős eltéréseket láthatunk. Már egy jó ideje az tapasztalható, hogy a magasabb iskolai végzettség nagyobb esélyt jelent az elhelyezkedésnél.

A KSH statisztikái alapján arra a következtetésre jutunk, hogy a diplomások még mindig nagyobb eséllyel válnak foglalkoztatottá, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek. Az egyetemi, illetve főiskolai végzettséggel rendelkezők körében a foglalkoztatási ráta 70% fölötti, míg a középfokú képzettségűek esetében már alacsonyabb, 2011-ben 40-62%-os rátával jellemezhető. Az alacsonyabb iskolai végzettségűek foglalkoztatási hátrányának növekedése is jól látszik. A munkanélküliségi ráta elemzése kapcsán azt láthatjuk, hogy a diplomásoknál 3-5%, az érettségizetteknél 9-10% volt 2011-ben.

A munkaerőpiacon bizonyos képzések esetében (pl. műszaki területek), illetve a nagyobb presztízsű intézményekből kikerült diplomások iránt stabil, illetve növekvő kereslet mutatható ki a GVI felmérés sorozatának legfrissebb kutatása szerint (Várhalmi, 2012).

Eltérést tapasztalunk az elhelyezkedéshez szükséges időtartamban is. A friss diplomások átlagos álláskeresési ideje 3,4 hónap. Az átlag képzési területenként változik: legalacsonyabb az orvosi területen (3 hónap) legmagasabb az agrárterületen (3,9 hónap) derül ki a Friss Diplomások 2011 záró tanulmányából.

Több kutatás is megerősíti (Education at a Glance – 2012, Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR)), hogy a fiatalok munkavállalását a nyelvtudás, a számítástechnikai ismeretek és a szakmai képzések segítik leginkább. Az idegen nyelvi tudással rendelkező 15-29 éves fiatal foglalkoztatottak több mint felénél az állás megszerzésében fontos szerepet játszott a nyelvtudás. A „Magyar ifjúság, 2012” felmérés adataiból pedig az igazolódik be, hogy a fiatalok munkaerő-piaci sikerességét nagyban segíti a tanulmány idő alatti munkavégzés.

Számos attitűdkutatás foglalkozik a család és a munka megítélésével, ami az általunk vizsgált generáció esetében még hangsúlyosabb kérdéskör.

Az eddigi kutatások (Pongrácz 2009, Blaskó 2006, Tóth - Dupcsik 2007) a megkérdezettek családcentrikus beállítottságát mutatják, illetve a magyar társadalom konzervatív felfogását a férfi és a női szerepek, a házasság, a gyerekvállalás tekintetében.

A K&H Bank pályakezdők jóléti indexét vizsgáló kutatásából az is kiderül, hogy Magyarországon a 21-29 éves fiatalok körében nagyon fontos a család. Nagyrésztük még a szüleivel él. Ez egy új jelenség, amely a „mamahotel” elnevezést kapta. A saját család alapítása nem szerepel a közeli terveik között, ezzel együtt a gyermekvállalást is kitolnák későbbi életkorukra.

A Vajdasági terület Szerbia egészéhez hasonlóan jelentős munkanélküliséggel küzd. Míg Szerbiában 2012. októberében a munkanélküliségi ráta 22,4% volt, addig a Vajdaságban ez az érték 25,7% volt.

A munkanélküliek között a tartós munkanélküliség súlyos gondot jelent. A Vajdaságban az országos átlagtól is kedvezőtlenebb a helyzet, hiszen a tartós munkanélküliség itt 20,2%, míg az országos átlag 17,4%. A munkanélküliség a pályakezdőket is érinti, hiszen az összes munkanélküli kb. 1/3-a még nem állt munkaviszonyban, csak az első állását keresi. A felsőfokú végzettségűek kicsit jobb helyzetben vannak, mint az általános és a középiskolai végzettségű munkanélküliek. Megdöbbentő azonban az adat, amely azt mutatja, hogy az összes felsőfokú végzettségű munkanélküli csaknem 70%-a tartós munkanélküli, tehát több mint 2 éve nincs munkája. Sőt, a 2012-es Munkaerő-piaci felmérés¹ adatai szerint az egyetemi végzettségűek 2,9%-a, míg a főiskolai diplomával rendelkezők 9,1%-a 10 év alatt sem talált munkát. Figyelembe véve, hogy Szerbiában a foglalkoztatottak 4,9% rendelkezik főiskolai, míg 8,8%-a egyetemi diplomával, a Vajdasági tartományban szintén kedvezőtlenebb helyzetet találunk, hiszen 2011-ben itt a foglalkoztatottak 4,5%-a volt főiskolai, míg 8,4%-a egyetemi végzettségű. Az értelmiségi pályakezdők elhelyezkedését a gazdasági válság mellett a felsőoktatási rendszer és a munkaerő-piaci igények összehangolatlansága is nehezíti.

Szerbiában még ma is fellelhető a tradicionális szemlélet, miszerint a férfi a családfenntartó, ő vállal munkát, míg a nő inkább otthon marad, a háztartással és a gyermekneveléssel foglalkozik. Ezt jelzi a 2010-es adat is, miszerint Szerbiában a 15 és 64 év közötti nők aktivitási rátája 51%, míg a férfiak körében ez az érték 67%. A nők csupán 14%-ára jellemző az önfoglalkoztatás valamilyen formája, míg a férfiaknál ez az arány 28%. (Žene i muškarc u Republici Srbiji, 2011) A 2012-es Munkaerő-piaci felmérés adatai alapján a 20 és 24 év közötti szerbiai nők csupán 20%-a helyezkedett el a szakmájában, 16%-uk munkanélküli, míg kb. 64%-uk gazdaságilag inaktív. A 25 és 29 év közötti nők 47%-a, míg a 30 és 49 év közötti hölgyek 58%-a dolgozik a szakmájában. Ha ezen adatokat összevetjük a szerbiai férfiakra vonatkozó adatokkal, jelentős eltérést tapasztalhatunk, hiszen a 20-24 év közöttiek 32%-a, a 25 és 29 közöttiek 57%-a, míg a 30 és 49 év közötti férfiak 71% dolgozik a szakmájában. A felsőfokú végzettségű nők átlag fizetése Szerbiában a 2010-es évben kb. 20%-al volt kisebb a diplomás férfiak átlagbérénel.

A változások szele a szerbiai fiatalok karrier-család szemléletmódban is fellelhető, hiszen 2009-ben a főiskolai vagy egyetemi oklevelet szerzett fiatalok 61%-a volt nő, és szinte egyenlő arányban szereztek doktori fokozatot a tudós hölgyek és urak. A hatalmat jelképező pozíciókon, a vállalatok, az intézmények élén, a parlamenti képviselők között azonban csak kevés számú nőt találunk (Žene i muškarc u Republici Srbiji, 2011).

Gábrity (2008) mélyinterjúkon és fókuszcsoportos megbeszéléseken alapuló kutatása a vajdasági magyar fiatalok késői önállósodására mutatott rá. A régióban gyakran kitolódik a felsőoktatásban töltött évek száma, a vajdasági magyar fiatalok csak kis része szerzi meg időben a diplomáját, a magas munkanélküliség és a szülőktől való anyagi függőség (leggyakrabban a lakhatás és az élelmezés formájában) miatt a házassági kedv is alacsony. A bizonytalan jövőkép és a kudarckerülő magatartás miatt a pályakezdők csak nehezen tudják összeegyeztetni az életkoruk nagy kihívásait az önállósodás, a munkavállalás és a családalapítás feladatával.

Szlávity (2005) kérdőíves felmérése, amely 324, 15 és 28 év közötti vajdasági magyar fiatal munkaerő-piaci helyzetét mérte fel, hasonló eredményt hozott. A válaszadók 40,5%-a 20 és 22 év, míg 28%-uk 23 és 28 év közötti volt, 85%-uk azonban egyedülálló volt és a szüleinél élt. A megkérdezettek 6%-a élt saját vagy élettársa lakásában, és csupán 4%-uk élt párkapcsolatban és volt gyermeke.

¹ Anketa o radnoj snazi, 2012

Borbély (2013) kérdőíves kutatása is a pályakezdő fiatalok nehéz munkavállalására mutat rá. A megkérdezett fiatalok 28%-a a végzés után egy évvel sem talált munkát. Így nem csoda, hogy a válaszadók 61%-a még a szüleivel él, 19%-uk egyedül, míg ugyancsak 19%-uk párjával él. A felmérés adatai rámutatnak a családközpontú vajdasági értékrendre is, hiszen a válaszadók 23%-a jelölte meg az öt éven belüli tervei között a családalapítást prioritásként. A fiatalok 17%-a először saját lakást szeretne, míg válaszadók 13%-a az elhelyezkedést jelölte meg elsődleges életcélként.

Takács és Gábrity (2012) fókuszcsoporton alapuló kutatása a vajdasági magyar doktoranduszok karrier céljait vette górcső alá, megállapította, hogy a karrierjükkel kapcsolatban a megkérdezettek tudatos döntéseket hoznak, viszont a megfelelő munkahely hiányában az elvándorlás is reális alternatíva számukra. Bár az említett személyek a szerbiai átlagnál jobb anyagi feltételekkel rendelkeznek, a 28 és 42 év közötti doktoranduszok csak 1/3-a házas, és csak 13%-uknak (33 év feletti) született gyermeke.

Empirikus vizsgálat

2013-ban Magyarországon és a Vajdaságban végeztünk kvantitatív, kérdőíves kutatást, amely többek között a felsőoktatásban tanuló fiatalok karrier és családi elképzeléseit próbálta meg megismerni. A kutatásunk alapvetően két részből állt.

Egyrészt a magyarországi diákok között végeztünk kvalitatív felmérést, majd ezen kutatás eredményeire támaszkodva kvantitatív, kérdőíves vizsgálat zajlott a két országban, így Szerbiában és Magyarországon, amely közel hasonló kultúrájú társadalmi közeg, miután mindkét országban magyar diákok töltötték ki a kérdőívünket. A kutatásunk során a következő hipotézist vizsgáltuk meg:

Hipotézis

A kutatásunkban résztvevő mind Magyarországon, mind a szerbiai Vajdaságban élő magyar diákok úgy gondolják, hogy a felsőfokú iskolai tanulmányok befejezése után habár alapvetően a karrierjükre koncentrálnak, de ha az élet úgy kívánja, a családi tervek elsőbbséget élveznek a munkával szemben, akár a karrier háttérbe szorulásával is.

A jelzett hipotézis érvényességét alapvetően a kérdőíves vizsgálat eredményeivel vizsgáljuk meg, ám mielőtt ezt megtesszük, érdemes a magyar diákok mélyinterjúk kutatási eredményeinek legfontosabb tapasztalatait is figyelembe venni az eredmények értékelésénél.

Mint korábban említettük a mélyinterjúkat a magyarországi diákok körében végeztük el, így a szerbiai hallgatók ebben a vizsgálatban nem vettek részt.

A mélyinterjúk alapvetően több területet jártak körül: így a diákok tanulmányi elképzeléseit, karrierterveit, a munka és magánélet összehangolásának kérdéseit. Jelen írásunk alapvetően ez utóbbi kérdés eredményeit foglalja össze.

A 19 nappali hallgatóval végzett vizsgálatunkból kitűnt, hogy a diákok jellemzően a hagyományos elveket részesítik előnybe, azaz a családi kapcsolatokat vállalják fel, és a karrier csak másodsorban jelentkezik, mint életpályakérdés. Ha azonban dönteniük kell a két terület prioritása között, akkor azt tapasztaltuk, hogy az egyes életszakaszokban váltakozik a munka és a család jelentősége.

Az egyetemet követő 5-8-dik évben a karrier szerepe felértékelődik, majd a harmincas éveikben a család nyer elsőbbséget, és később, amikor már családi kötıtségek kevésbé igénylik a gondoskodást, újra a munka kap jelentősebb hangsúlyt az életükben. Ugyanakkor válaszadóink azt is jelezték, hogy e két terület összehangolása gyakran lemondással jár, és az egyensúly megtalálása gyakran egy egész életen át tartó megpróbáltatás lesz számukra.

A kvalitatív kutatás lefolytatása után kezdtük el a kvantitatív vizsgálatainkat. Olyan kérdőívet állítottunk össze, amelyet elektronikusan, interneten keresztül tudtak anonim módon kitölteni a válaszadók. A mintaválasztási módszerünk a hólabda eljárás alapján alakult, így a kutatásunk nem tekinthető reprezentatívnak.

Kérdőívünk jellemzően zárt kérdésekből állt, mindösszesen öt nyitott kérdést kellett megválaszolniuk a kitöltőknek. A kérdések alapvetően nominális és metrikus (Likert) skálákra épültek, és az eredmények kiértékelésénél egy-és többváltozós statisztikai módszereket alkalmaztunk, azaz jelen hipotézisünk igazolása esetében keresztábra-elemzést és non parametrikus vizsgálatokra támaszkodtunk.

Kérdéseink alapvetően több területet öleltek fel, így többek között az iskolaválasztás indokait, a diákok karrier-elképzeléseit, az élethosszig tartó tanulást, valamint a munka és a magánélet összehangolásának a problematikáját. Jelen írásunkban a kérdőív azon kérdés csoportjainak az eredményeit mutatjuk be, amelyek a diákok a munka és a magánéleti terveit, és ezek összegeztetésének kérdését járta körül.

Kutatási eredmények

A kutatás bemutatását a minta specifikálásával kezdjük.

A kérdőívünket összesen 558-an töltötték ki, akikből 476 magyarországi, míg 82 vajdasági volt. Tisztában voltunk azzal, hogy a minták mérete igen eltérő volt (a vajdasági mintagyűjtés igen nehézkes), amiért óvatosan kezelhetjük az összehasonítási eredményeket, ám úgy véljük, hogy a válaszok mégis egy képet adhatnak a diákok véleményéről a vizsgált hipotézissel kapcsolatban.

A tanulók leginkább 30,5%-ban a társadalomtudományi és a műszaki tudományok (22,6%) területén tanultak. Ha az országok alapján vizsgáljuk a tudomány típusokat, akkor a mintánkban szereplő vajdasági fiatalok legnagyobb részét (68,3%) a műszaki felsőoktatásban vettek részt, míg a magyarországi fiataloknál a társadalomtudományi hallgatók (32,8%) voltak legnagyobb arányban.

Az alapján, hogy a kérdőív kitöltői milyen évfolyamon tanulnak a vizsgálatban szereplő diákokról elmondható, hogy 22,8%-ban első évesek, 41,4%-ban másodéves hallgatók, 24%-ban harmadévesek voltak, míg a negyedéves tanulók 8,2%-ban, és a végzősök 3,6%-ban szerepeltek a kutatásban. Az országonkénti évfolyameloszlást vizsgálva Szerbiában leginkább, 39%-ban, az első évfolyamon tanulók vettek részt a kutatásban, míg Magyarországon, a másodéves hallgatók (44,5%) töltötték ki leggyakrabban a kérdőívünket.

A kutatásban szereplő diákok többsége, 67,7%-a, úgy gondolta, hogy a jövőbeli terveihez kellenek a felsőfokú tanulmányok, és e vélemény tekintetében a két ország fiataljai szignifikánsan nem is voltak eltérő véleményen (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 1,296 df: 1 szign.: ,255 $p > 0,05$). Azaz a vajdasági fiatalok 73,2%-a gondolta így, míg a magyarországi megkérdezettek 66,8%-a.

A hallgatóknál rákérdeztünk arra is, hogy szerintük napjaikban mi befolyásolja karrierjüket. A három leggyakrabban említett tényezőként az emberi kapcsolatokat, a nyelvtudást és a szakmai tapasztalatot jelölték meg a megkérdezettek. Míg a kapcsolat és a szakmai tapasztalat tekintetében nem találtunk szignifikáns különbséget az országok tanulói között, addig a nyelvismeret tekintetében találtunk szignifikáns eltérést a gyakoriságot illetően (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 11,761 df: 1 szign.: ,001 $p < 0,05$). Így míg a magyar tanulók 69,1%-a gondolja fontosnak, addig a szerbiai hallgatók 44,9%-a, azaz a magyar diákok nagyobb arányban értékelték jelentősnek ezt a tényezőt.

Arra a kérdésre, hogy a karrier milyen hozzáadott értéket jelent az élethez a fontosság alapján a kitöltők a következőképpen válaszoltak:

1. táblázat. Ön hogyan látja, milyen hozzáadott értéket ad a karrier az életéhez?

Értéktípusok	Gyakoriság	%	Kumulatív %
Anyagi jólétet	265	50,5	50,5
Szakmai elégedettséget	87	16,6	67,0
Önbizalmat	71	13,5	80,6
Önbecsülést	94	17,9	98,5
Nincs hozzáadott értéke	8	1,5	100,0
Összesen	525	100,0	
Hiányzó	33		
Összesen	558		

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az 1. táblázat adataiból kiolvasható, hogy leginkább az anyagi hátteret várják el és kapják meg a diákok, majd a saját érzelmi önbecsülésük szempontjából fontos, illetve a szakmai elégedettség biztosításához.

A karrier a tanulók életében leginkább az iskola befejezését követő időszakban a 20-as éveik második felében fog szerepet játszani, míg érdekes módon a negyven évet betöltve a megkérdezett hallgatók már nem látnak karrierperspektívát. A karriernek az életkorban betöltött fontosságát tekintve a diákok országonként nem különböztek egymástól (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 3,413 df: 5 szign.: ,637 $p > 0,05$).

A családalapítás a válaszadók szerint leginkább a 30-as éveik elején optimális (44,4%-uk gondolta így), bár igen nagy arányban nyilatkoztak a fiatalok arról, hogy az iskola befejezését követő években vállalnának gyermeket (43,2%). Erről hasonlóan vélekedtek a vajdasági és a magyarországi hallgatók (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 3,491 df: 5 szign.: ,625 $p > 0,05$).

A válaszadók véleménye alapján család a következő hozzáadott értéket biztosítja az ember életéhez:

2. táblázat. Ön hogyan látja, milyen hozzáadott értéket jelent a család az életéhez?

Értéktípusok	Gyakoriság	%	Kumulatív %
Érzelmi biztonságot	447	85,1	85,1
Anyagi biztonságot	20	3,8	89,0
Szociális biztonságot	40	7,6	96,6
Nincs hozzáadott értéke	11	2,1	98,7
Egyéb	7	1,3	100,0
Total	525	100,0	
Hiányzó	33		
Összesen	558		

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadók legtöbbször úgy vélik, hogy az érzelmi biztonságot kapja meg a családjától, és viszonylag kis százalékban (2,1%) gondolják úgy, hogy a család nem ad értéket az életükhöz. Nem véletlen, hogy a megkérdezettek 89,1%-a szeretne saját családot, míg 3,2%-uk számára ez kevésbé, vagy egyáltalán nem fontos. E kérdés tekintetében a diákok véleménye országonként nem különbözött egymástól (Pearson-féle Khi-négyzet próba: ,561 df: 4 szign.: ,967 $p > 0,05$).

Érdekelte minket, hogy a diákok szerint a család és a karrier milyen hatással lehet egymásra. A család a hallgatók többsége szerint (76%) pozitívan befolyásolja a karriert, 16,2%-a válaszadók szerint negatívan, míg 7,8%-uk szerint nincs befolyásoló hatása. Mind a magyar, mind a vajdasági hallgatók hasonlóan vélekednek a vizsgált kérdésben, azaz nem volt kimutatható a szignifikáns véleménykülönbség (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 1,054 df: 2 szign.: ,590 $p > 0,05$).

A karrier családra gyakorolt hatásával kapcsolatban azt tapasztaltuk, hogy a pozitív és a negatív hatás kiegyenlített volt a vizsgálatban (43,2%-43,2%), míg a semleges hatást a megkérdezettek 13,5%-a érezte.

A kérdőívünkben karrier- és a családtervezés összeillesztésének problémájára fókuszálva állításokat fogalmaztunk meg, amelyeket egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a válaszadóknak, ahol az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös érték a teljesen jellemzőt jelentette. Az állítások elemzése alapján elmondható, hogy egyik sem volt normál eloszlású, így az országonkénti különbségi vizsgálatokat nonparametrikus eljárással végeztük. A Mann-Whitney teszt eredményeit az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

3. táblázat. A munka és magánélet összehangolására vonatkozó állítások

Állítás	Rangá.	Rangsz.ö.	Rangá	Rangsz.	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2)
			.	ö.				
	Magyarország		Szerbia					
Számomra a későbbi munkahelyem által kínált karrier lehetőség a legfontosabb célja jelenleg az életemnek.	261,78	124609,0	274,82	13466,0	11083,0	124609,0	-,599	,549
Számomra a családom a legfontosabb célja jelenleg az életemnek.	259,54	123542,5	296,58	14532,5	10016,5	123542,5	-1,686	,092
Számomra a karrier és a család csak együtt képzelhető el a jövőben.	258,24	122922,0	309,24	15153,0	9396,0	122922,0	-2,355	,019
Számomra a család fontosabb lesz a jövőben, mint a karrier.	257,92	122768,0	312,39	15307,0	9242,0	122768,0	-2,494	,013
Számomra a karrier fontosabb lesz a jövőben, mint a család.	268,22	127670,5	212,34	10404,5	9179,5	10404,5	-2,568	,010
Számomra vannak olyan helyzetek, amikor a karriert a család elé kell	265,18	126227,0	241,80	11848,0	10623,0	11848,0	-1,065	,287

helyezni.								
A karrier és a család összeegyeztetése a mai világban nem megoldható.	263,08	125226,5	262,21	12848,5	11623,5	12848,5	-,040	,968
Ugyanolyan családot szeretnék majd a jövőben, mint amilyenben én felnőttem.	262,95	125162,0	263,53	12913,0	11636,0	125162,0	-,026	,979

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 3. táblázat adatiból kiolvasható, hogy három állítás tekintetében található véleményeltérés a magyar és vajdasági válaszadók között, így a „Számomra a karrier és a család csak együtt képzelhető el a jövőben.”, a „Számomra a család fontosabb lesz a jövőben, mint a karrier.”, és „Számomra a karrier fontosabb lesz a jövőben, mint a család.” állítások tekintetében. A válaszokból az is kitűnik, hogy a család prioritása a vajdasági válaszadók között jelentősebb, míg a magyarországi tanulók erőteljesebben preferálták a karriert és hajlamosabbak voltak arra, hogy bizonyos helyzetekben a karriert a család elé helyezték. Igaz a megkérdezés pillanatában a vajdasági diákoknak a cég által kínált karrier lehetőség erőteljesebben volt életcéljuk, mint a magyaroknak. Érdekes volt látni, hogy a diákok 17,3%-a gondolta csak úgy, hogy a munka és a család összeegyeztetése a mai világban nem megoldható. A diákok a cégek közreműködését a két terület összehangolásában leginkább a szabadságolási formákban, a gyermekek napközbeni ellátásnak hozzájárulásában, a cafeteria rendszerben, és a céges rendezvényekben látták.

A diákokat megkérdeztük arról is, hogy az életük elkövetkező 20 évében, 5 éves lebontásban mik lesznek a prioritások. A válaszokból azt láttuk, hogy 5 év múlva alapvetően a karrier játszik fontos szerepet a hallgatók életében, majd 10 év múlva már a saját család kap prioritást, majd ugyanígy 15 év és 20 év múlva.

Végezetül a diákoknak választaniuk kellett, hogy miről mondanának le, azaz a családról vagy a karierről. 85,3 %-uk a karrierjüket fejeznék be a családjukkal szemben, és ebben nem volt véleményeltérés a diákok között a két országban (Pearson-féle Khi-négyzet próba: ,006 df: 1 szign.: ,937 $p > 0,05$). Nem véletlenül kaptuk ezt a választ, hiszen arra a kérdésünkre, hogy mi ad nagyobb örömet a család vagy a karrier 60,6%-ban a családot preferálták a válaszadók, míg 36,8%-uk szerint mindkettő ugyanolyan örömet ad, és mindösszesen 2,5%-uk vélte úgy, hogy a karrier a nagyobb örömforrás. E tekintetben nem különböztek a két ország válaszadói (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 1,704 df: 3 szign.: ,636 $p > 0,05$).

Következtetések-összefoglalás

A kutatási eredmények függvényében, a vizsgált minta esetében, az általunk megfogalmazott hipotézist elfogadottnak tekinthetjük.

Az eredmények azt mutatják, hogy mind a két ország diákjai hasonló véleményen vannak azon kérdést illetően, hogy az iskola befejezése után jellemzően a karrierre koncentrálnak, de életükben a család és a saját család alapítása prioritását élvez. A kutatásunkból az is kirajzolódott, hogy a vajdasági tanulók erőteljesebben preferálták a családot, mint karriert a magyar diákokkal szemben, és a kutatásunkban résztvevő szinte minden 5-dik diák úgy látta, hogy a két terület összehangolása nem megoldható. Ezek az eredmények tehát elgondolkodtatóak.

Úgy véljük, hogy kutatásunk fontosságát az adta, hogy ezeknek az adatoknak a tükrében egy képet kapunk a vizsgált mintában a magyar fiatalok jelenlegi elképzeléseiről a munkavállalásról, a karrier-építésről és a családalapításról. Ezek a vizsgálatok elősegíthetik állami és vállalati szinten az értelmiségi pályakezdők szülőföldi boldogulását is segítő hatékony intézkedések tervezését.

Irodalom

Anketa o radnoj snazi (2012): (Munkaerő-piaci felmérés 2012), Repoublički zavod za statistiku. Beograd, 2012. ISSN 0354-3641

Blaskó Zsuzsa (2006): Nők és férfiak - keresőmunka, házimunka: A "család" tematikájú ISSP 2002-es adatfelvétel: KSH, 2006. pp. 1-115. ISBN 963 215 941 1

Borbély Á. (2013): Način i šanse zapošljavanja diplomiranih mladih u Vojvodini – diplomski rad (A diplomás fiatalok elhelyezkedési módjau és lehetőségei Vajdaságban – diplomamunka), Mentor: prof. dr Gábrity M. I., Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica.

Gábrity Molnár I. (2008): Friss diplomások tapasztalatai. In: Barlai J., Gábrity Molnár I. (ed) Hazaérsz – esély és esélyegyenlőség a Vajdaságban. Szabadka, Vajdasági Módszertani Központ. pp. 135-151. ISBN 978-86-910457-2-2

Garcia-Aracil, Adela – Van Der Velden, Rolf (2010): Fiatal európai diplomások kompetenciái: a munkapiaci illeszkedés hiánya és ennek megoldása. Educatio Társadalmi Szolgáltató Kft. Felsőoktatási Igazgatóság, Budapest, pp. 51-74. ISBN 978-963-9795-47-1 [online] [hivatkozva 2015-01-12]. Elérhető az interneten: <http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet3/Pages51_74_garciaaracil.pdf>

MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Nonprofit Kft. (2013): Adatok a felsőoktatásról és a diplomások foglalkoztatásáról Tények & összefüggések 2013/3, Budapest, 2013. [online] [hivatkozva 2015-01-13]. Elérhető az interneten: <http://www.gvi.hu/data/papers/diplomas_tenyek_2013_elemzes_130417_.pdf>.

K&H pályakezdők jóléti indexe (2013): [online] [hivatkozva 2015-01-15]. Elérhető az interneten: <https://www.kh.hu/publish/kh/hu/khcsoport/sajtokozlemeney/2013/2013_III_negyedev/nyari_borulatas_a_fiataloknal_-_K_H_palyakezd_k_joleti_indexe_.html>.

KSH (2011): A fiatalok munkaerő-piaci helyzete. A munkaerő-felmérés alap illetve a 2010. IV: negyedévi kiegészítő felvétele alapján, KSH 2011. [online] [hivatkozva 2015-01-15]. Elérhető az interneten: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ifjusag_munkaero_piac.pdf>.

KSH (2011): Magyarország, 2011. [online] [hivatkozva 2015-01-15]. Elérhető az interneten: <<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2011.pdf> ISSN 1416-2768>.

Magyar ifjúság, 2012, Echo Szociológiai Kutatóintézet [online] [hivatkozva 2015-01-15]. Elérhető az interneten: <http://kutatopont.hu/files/2013/09/Magyar>Ifjusag_2012_tanulmanykotet.pdf ISBN 978-963-08-7372-7>.

OECD (2012): Education at a Glance 2012. OECD. [online] [hivatkozva 2015-01-15]. Elérhető az interneten: <http://www.oecd.org/edu/EAG%202012_e-book_EN_200912.pdf ISBN 978-92-64-17929-5>.

Oláh, J. – Hutóczki, R. (2012): A Debreceni Egyetem emberi erőforrás tanácsadó szakán végzett hallgatók pályakezdők munkaerőpiaci esélyei Magyarországon. In: Közgazdász Fórum. XV. évf. 107. sz. 2012/4 pp. 27-40.

Pongrácz Tiborné (2009): A párkapcsolatok jellegzetességei. In.: Demográfiai Portré, KSH Népeségtudományi Kutató Intézet, Budapest, 2009, pp. 9 – 19. ISSN 2061 3741

Szlávitay Á. (2005): A magyar fiatalok helyzete Vajdaság munkaerőpiacán. In: Gábrity Molnár I., Mirnics Zs. (ed) Közérzeti barangoló. Szabadka, Magyarsághozjáró Tudományos Társaság. pp. 37-80. ISBN 86-85221-04-8

Gábrity M.I. (2012): PhD. Karrier-utak, érvényesülési pályák, emigráció a vajdasági magyar doktoranduszok körében, In: Francisković Dragana, Hózsá Éva (szerk.): Évkönyv, Tanulmánygyűjtemény., ETO/UDC: 37(058). Magyar Tannyelvű Tanítóképző Kar, Szabadka. 2012. pp. 180-190. ISSN 2217-8198

Tóth Olga – Dupcsik Csaba (2007): Családok és formák – változások az utóbbi ötven évben Magyarországon. In.: Demográfia 50. évf. 4. szám, pp. 430-438. ISSN 0011-8249

Žene i muškarc i u Republici Srbiji (Nők és férfiak a Szerb Köztársaságban) (2011): Republički zavod za statistiku. Beograd, 2011. [online] [hivatkozva 2015-01-18]. Elérhető az interneten: <www.stat.gov.rs>.

Várhalmi Zoltán (2012): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011. MKIK GVI. Budapest. [online] [hivatkozva 2015-01-18]. Elérhető az interneten: <http://www.gvi.hu/data/papers/diploma_2011_osszefoglalo_120130_.pdf>.

Veroszta Zsuzsanna (2012): Frissdiplomások 2011 – Kutatási zárótanulmány. Diplomás Pályakövetési Rendszer, Educatio Társadalmi Nonprofit Kft, Felsőoktatási osztály, Budapest. [online] [hivatkozva 2015-01-18]. Elérhető az interneten: <http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/Frissdiplomasok_2011_kutatasi_zarotanutmany.pdf>.

A szerzők elérhetőségi címük

Dr. Csilla Czeglédi, egyetemi docens, Szent Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet/Vezetéstudományi Tanszék/Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar/Szent István Egyetem, Páter Károly utca 1, Gödöllő, 2100, Czeglédi.Csilla@gtk.szie.hu

Dr. Tímea Juhász, tanácsadó, juhasz.timi@hotmail.com

Ágnes Szlávicz, egyetemi docens, Menedzsment Tanszék, Közgazdasági Kar, Újvidéki Egyetem, Szegedi út 9-11, Szabadka, 24000, Szerbia, slavica@ef.uns.ac.rs

FOGLALKOZTATÁS - ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS MAGYAR ÉS SZLOVÁK VÁLLALATOKNÁL LONGITUDINÁLIS VIZSGÁLATOK TÜKRÉBEN

EMPLOYMENT - ATYPICAL EMPLOYMENT BY HUNGARIAN AND SLOVAK COMPANIES IN THE LIGHT OF LONGITUDINAL ANALYSIS

Poór József – Kovács Ildikó Éva – Antalík Imrich – Juhász Tímea – Szabó Ingrid – Horbulák Zsolt – Madarász Imre – Gábríelné Tózsér Györgyi – Vinogradov Szergej – Helena Strážovská – Dús Mikós – Kollár Csaba

Abstract

The introduction of this article is a brief summary of the basic characteristics of the traditional and atypical employment. Towards the end of the 20th century, there is a completely new development trend due to the production, and the work organization. The greater flexibility and cost reduction have contributed to the spread of the so-called atypical forms of employment. The main objective of this study is to point out how it can be reduced unemployment level by usage of atypical employment. This issue has been analyzed on basis of two consecutive surveys, carried out in 2012 and 2014 in Hungary and Slovakia. It can be stated that the traditions and socio-economic conditions in both countries do not show a significant difference. In our surveys, it could be indicated similar and different reactions due to typical and atypical employment of Hungarian and Slovak companies. In addition, we separately analyzed the effects of the economic crisis and the recovery.

Key words

Employment. Atypical Employment. Hungary. Slovakia.

Absztrakt

A bevezetőben röviden összefoglaljuk a hagyományos és az atipikus foglalkoztatás alapvető jellemzőit. A 20. század vége felé egy teljesen új fejlődési irányzat bontakozott ki a termelés, ill. a munkavégzés tekintetében a minél nagyobb rugalmasság és a költségcsökkentés érdekében: az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák terjedése. A tanulmányunk fő célja rávilágítani arra, hogy milyen módon járulhat hozzá az atipikus foglalkoztatás a munkanélküliség mérsékléséhez. A kérdéskört két empirikus felmérésből kiindulva elemezzük, amelyeket 2012-ben és 2014-ben végeztünk hazánkban, ill. Szlovákiában. Ki szabad jelenteni, hogy a két vizsgált ország hagyományai és társadalmi-gazdasági viszonyai nem mutatnak jelentős eltérést. A jelzett felméréseinkben sikerült rávilágítani a magyar és szlovák vállalatok hasonló és eltérő viselkedéseire a hagyományos és az atipikus foglalkoztatási formákat illetően. Ezen kívül külön elemeztük a gazdasági válság és az abból történő kilábalás hatásait.

Kulcsszavak

Foglalkoztatás. Atipikus foglalkoztatás. Magyarország. Szlovákia.

Bevezetés

Atipikus foglalkoztatásnak nevezzük mindazokat a munkáltatói formákat, amelyek eltérnek a 20. században hagyományosan alkalmazott határozatlan idejű, teljes foglalkoztatástól. Elterjedésük legfőbb oka az alkalmazkodás szükségessége a gazdaság és a munkaerő-piac igényeihez. Az Európai Unió fejlettebb országaiban már az 1970-es években

megjelentek az atipikus foglalkoztatási formák, amik napjainkra a dolgozók 40-60 %-át közvetlenül érintik. Ezek az új foglalkoztatási viszonyok hozzájárulnak a munkanélküliség csökkentéséhez, segítik az új elvárásokhoz való rugalmas alkalmazkodást és hatékonyabbá teszik a termelési folyamatokat. Ezen foglalkoztatási formák előnyei leginkább a szolgáltató szektorban jelennek meg (Allmendinger-Hipp-Stuth, 2013).

Az atipikus foglalkoztatás formája, szerepe és aránya folyamatosan változik. Vannak azonban jól leírható, már kialakultabb formák és nehezebben, bizonytalanabb módon meghatározható atipikus foglalkozások. A jól leírhatóak közé tartozik a részmunkaidős, ill. a határozott idejű szerződéssel történő munkavégzés, mely kötődhet szezonális vagy alkalmi munkához. Atipikus, továbbá a szokásostól eltérő rugalmas munkaidőben, vagy a szokásostól eltérő munkarendben történő foglalkoztatás, a szokásostól eltérő munkahelyen otthon végzett munka és a távmunka, valamint a munkaerő-kölcsönzés. Atipikus foglalkoztatottnak szokás tekinteni azokat is, akik nem alkalmazotként, hanem vállalkozói szerződéssel vagy önfoglalkoztatóként dolgoznak. (Hárs, 2012)

Az atipikus munkaerőnek nagy szerepe van a vállalati humán erőforrás megőrzésében és fejlesztésében, egyben növeli a szervezet rugalmasságát, mely nélkülözhetetlen a folyamatosan változó környezetben. Szemben a merev, hagyományos munkaviszonyokkal, az atipikus munkaviszonyok alkalmazásakor a vállalat képes rövid idő alatt a változó piaci körülményekhez igazítani foglalkoztatottainak számát és azok képességeit, jelentős költségeket takarítva meg ezzel. (Szabó – Négyesi, 2004)

Szlovákia munkaerőpiacának rugalmasabbá tétele és a foglalkoztatás növelése céljából a 2003-ban hatályba lépett Munka Törvénykönyve pontosan meghatározza az atipikus foglalkoztatási formák jogi hátterét és alkalmazásuk lehetőségeit. Ez a jogi szabályozás lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy határozott idejű munkaszerződésekkel megoldják a szezonális vagy projektjellegű munkák teljesítését, emellett megakadályozza a visszaéléseket. A jogszabály pontosan meghatározza a részmunkaidőben alkalmazottak jogait is, különbséget téve a heti 20 óránál többet, ill. kevesebbet dolgozók között. A törvény tisztázza az otthon vagy távmunkában dolgozók lehetséges juttatásait, a munkaerő-kölcsönzésben részt vevők jogait és kötelezettségeit. (Hanzelová – Kostolná – Reichová, 2005)

Magyarországon többek között a munkaerő-kölcsönzés jogi hátterének többszöri szabályozása tette indokolttá a Munka törvénykönyvének 2011-es módosítását. Az új törvényi szabályozásnak köszönhetően egyidejűleg érvényesült a foglalkoztatás rugalmasságának elve és az európai uniós szabályozás az egyenlő munkáért egyenlő bér elve is. (Molnár, 2013)

Fontos kihangsúlyozni egyes atipikus munkavégzési formák családbarát voltát is. Erre mutat rá tanulmányában Lapinová (2013), megemlítve az Európai Unió Emberi erőforrás 2014-2020 operatív programjának célkitűzését a munka és a családi élet megfelelő összehangolása terén, emellett ismerteti az egyes atipikus formák előnyeit és hátrányait munkaadói és munkavállalói szempontból, továbbá megoldásokat javasol a negatívumok kiküszöbölésére. Érdemes arra is felhívni a figyelmet, hogy rugalmas foglalkoztatás egyben komoly versenyelőnyt jelenthet akár egy egész ország számára is. Észtország sikerei mögött egy jól kidolgozott munkatörvénykönyv is áll. (Márton, 2012)

A kormányzati támogatások ellenére országainkban az atipikus munkavégzési formák térnyerése nagyon lassú folyamat. Ennek okai Hárs Ágnes szerint (Hárs, 2013) elsősorban az alacsony szintű munkaszervezésben és munkakultúrában (vállalatok rugalmassága) keresetők. Az atipikus formák megzavarják a vállalati logisztikát – többet kell vele foglalkozni, nehezebben ellenőrizhető. A részmunkaidő és a munkakörmegosztás elterjedésének akadályozó tényezője az is, hogy az így megkereshető jövedelem sok esetben nem elegendő a megélhetéshez. Fontos tudatosítani azt is, hogy egyes atipikus munkavégzési formák (távmunka, otthoni munka stb.) nem a leszakadó, hátrányos helyzetű munkanélküliek

számára jelentenek lehetőséget, hanem sokkal inkább a gyakorlott, szakmai tapasztalatokkal és megfelelő munkakultúrával rendelkező szakembereknek.

Anyagok és módszerek

Két vizsgálatunkban arra kerestük a választ, hogy a határ menti térségekben, Magyarországon és Szlovákiában, a gazdasági és pénzügyi válság, ill. az abból való kilábalás hogyan hatnak a vállalatok/intézmények foglalkoztatási gyakorlatára. Az első felmérés 2013 elején történt, míg a második 2014 őszén, tehát másfél – 2 év telt el a két adatfelvétel között. Célunk volt a begyűrűző gazdasági és pénzügyi események foglalkoztatást érintő hatásainak, ill. az ezekre adott vállalati reakcióknak a megismerése. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a cégek milyen intézkedéseket terveznek a válság hatásainak kivédésére, ill. a válságból való kilábalás érdekében a foglalkoztatás terén, és hogy ezek mennyire hasonlóak vagy éppen eltérőek a két országban, valamint, hogy milyen változások érhetők tetten az eltelt másfél-két évben. Több változó mentén vizsgáltuk, hogy a válság hatására hozott, foglalkoztatást érintő intézkedések tekintetében mennyiben különböznek a megkérdezett cégek, ill. intézmények, mely esetekben tapasztalható összefüggés ezek, és a szervezetek különböző jellemzői között. Felméréseinkben kiemelt figyelmet szenteltünk az atipikus foglalkoztatási formák térhódítására és az azzal kapcsolatos attitűdökre, véleményekre.

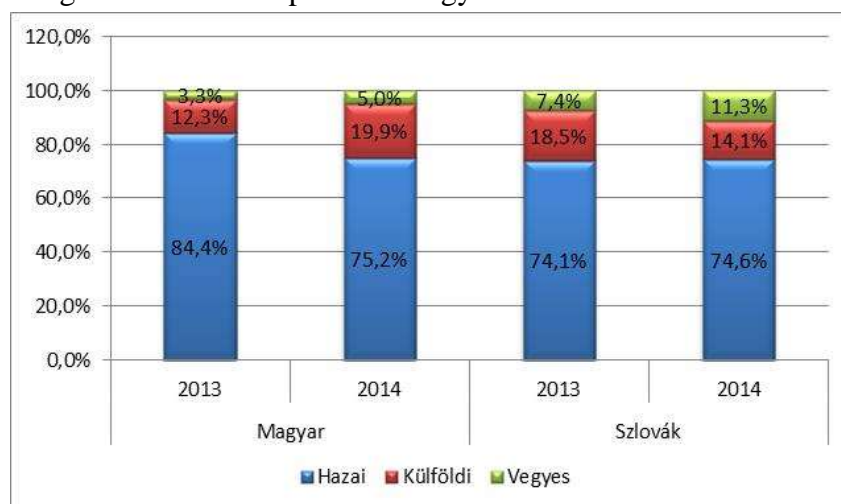
A két felmérésben – a vélemények változásának nyomon követhetősége érdekében – ugyanazt a kérdőívet használtuk, és az mind magyar, mind szlovák nyelven elérhető volt. A megállapításainkat leíró statisztikák (gyakoriság, eloszlás, átlag, szórás) és kétváltozós módszerek felhasználásával alapoztuk meg. A minta összetételét, a felmérésben résztvevő magyar és szlovák szervezetek, vállalatok megoszlását mutatja a következő táblázat (1. Táblázat).

1. Táblázat. A minta országokénti megoszlása

	magyar	szlovák	összesen
2013	218 (79 %)	56 (21 %)	274 (100 %)
2014	161 (69 %)	71 (31 %)	232 (100 %)

Forrás: saját szerkesztés

Bár a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a magyar és a szlovákiai vállalkozásokat, a kitöltő cégek listáját figyelembe véve olyan meghatározó szervezetek véleményét is sikerült megkérdezni, amelyek jól mutatják be a vizsgált területeken tapasztalható gyakorlatot és változásokat.

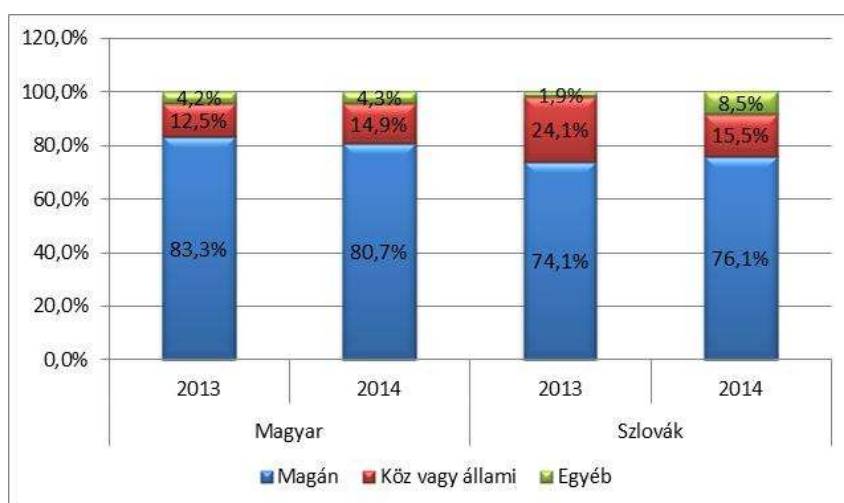


1. Ábra. A minta tulajdonos szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A különböző cégjellemzők tekintetében (létszám, tulajdonos, stb.) az adatok megoszlása hasonló a két ország esetében. A következő ábra a minta tulajdonos szerinti megoszlását mutatja. Látható, hogy a megkérdezett cégek döntő többsége mindkét felmérésben és mind a két országban hazai tulajdonú cég volt, 2013-ban a megkérdezett vállalatok 81 %-ának, 2014-ben 75 %-ának volt hazai tulajdonosa. 2013-ban a magyar cégek 84 %-áról, míg a szlovákiaiak 74 %-áról, 2014-ben pedig egyaránt 75 %-ukról mondható ez el.

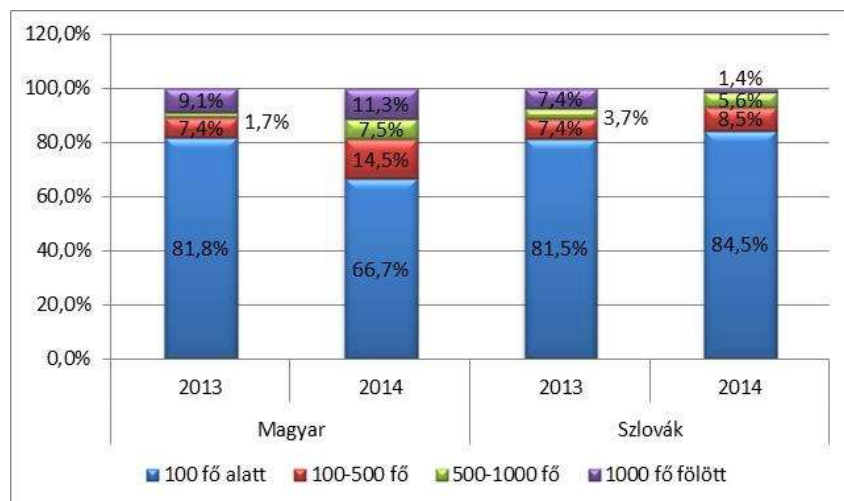
A mintában döntő többségben magán cégek voltak, 2013-ban 81 %-ot, 2014-ben 79 %-ot képviseltek, míg a köz- vagy állami szférához 2013-ban a cégek 16 %-a, 2014-ben 15 %-a tartozott. A magyar cégek között mindkét időszakban valamivel nagyobb volt a magán cégek aránya, 2013-ban 83 %, 2014-ben 81 %, míg a szlovákoknál 74 % (2013), ill. 76 % (2014) volt az arányuk.



2. Ábra. A minta magán, ill. köz vagy állami szféra szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

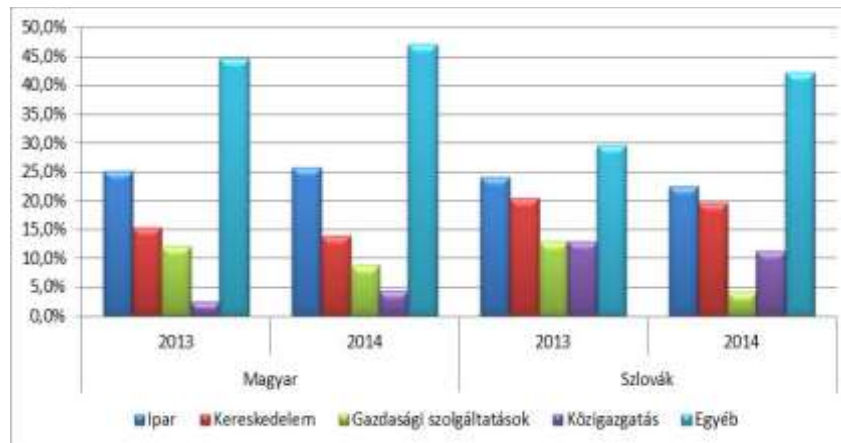
A létszámot tekintve, mindkét évben döntő többségben voltak a 100 fő alatti kis cégek, 2013-ban 82 %-uk, 2014-ben pedig 72 %-uk tartozott ebbe a kategóriába. 2013-ban a cégek 9 %-a, 2014-ben 8 %-a volt az 1000 főnél nagyobb létszámmal működő, nagy cég. A 2014-es felmérésben a magyar cégek között nagyobb arányt (33 %) képviselnek a 100-főnél többet foglalkoztató vállalatok, mint a többi esetben, ahol ezek aránya csak 15-18 % között mozog.



3. Ábra. A minta cég méret (létszám) szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Mindkét évben a megkérdezett cégek egynegyede az ipari ágazatot képviselte, további 17 % (2013), ill. 16 %-a (2014) a kereskedelmet. Jelentősebb arányban, 2013-ban 12 %, 2014-ben 7 %, jelentek még meg a gazdasági szolgáltatásokkal foglalkozó cégek. A szlovákok között valamivel nagyobb arányban voltak a közigazgatáshoz tartozó intézmények, 2013-ban 13 %-uk, 2014-ben 11 %-uk volt ilyen (szemben a magyarok 2 %, ill. 4 %-os arányával). A többiek megoszlottak az FMCG, pénzügyi szektor, IT, telekommunikáció, szállítás, energia, egészségügy, oktatás, mezőgazdaság ágazatok között, a válaszadó cégek 19 % (2013), ill. 17 %-a (2014) pedig eleve nem volt besorolható ezen területek egyikébe sem.



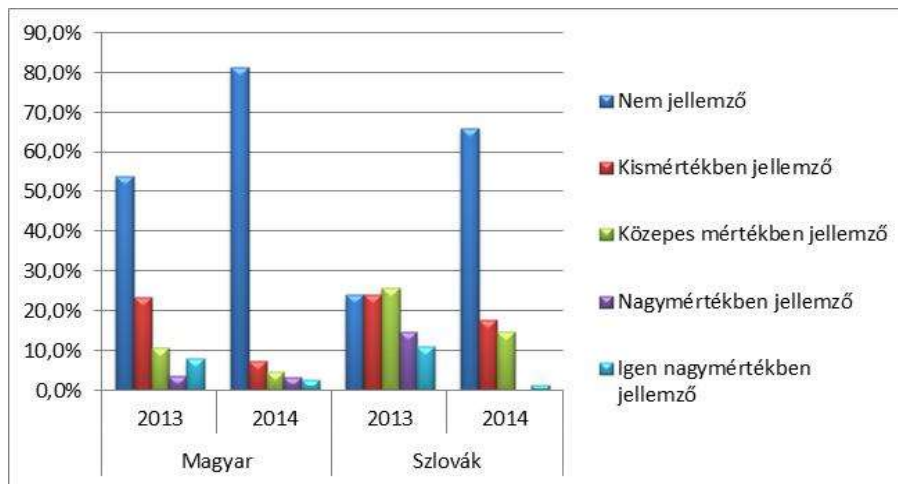
4. Ábra. A minta ágazat szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A begyűrűző gazdasági és pénzügyi válság foglalkoztatási hatásai

2013-ban a válság, foglalkoztatásra gyakorolt hatása a megkérdezett cégek számára elsősorban *létszámcsökkentésben* nyilvánult meg. Ez sokkal inkább jelentkezett a szlovákiai cégeknél, háromnegyedük (76 %), míg a magyaroknak csak közel fele (46 %) mondta azt, hogy rájuk ez valamilyen mértékben jellemző. Ezek közül, a szlovákoknak közel harmada (az összes szlovák cég 26 %-a), a magyaroknak közel negyede (az összes magyar cég 12 %-a) vélte úgy, hogy a létszámcsökkentés náluk nagy vagy igen nagymértékben jellemző. 2014-ben a döntő többség, a magyarok 82 %-a, a szlovákok 66 %-a, már nem gondolja azt, hogy cége számára továbbra is a létszámleépítés lenne a megoldás. A magyarországiaknál további 8 %, a

szlovákiaiknál pedig 18 % szerint ez legfeljebb kismértékben lesz jellemző rájuk, és alig vannak olyanok, akik szerint nagy vagy igen nagymértékben lenne jellemző (magyaroknál 6 %, szlovákoknál 1,5 %) (5. Ábra). A változók között mindkét évben szignifikáns (Khinégyzet próba sig = 0,001, ill. 0,007), közepes erősségű (2013-Cramer'sV = 0,342), ill. gyenge (2014-Cramer'sV = 0,258) kapcsolat van.



5. Ábra. A létszámcsökkentés megítélése

Forrás: saját szerkesztés

2013-ban a külföldi és vegyes tulajdonú cégek sokkal inkább jellemzőnek érezték a létszámcsökkentést magukra nézve, döntő többségük (72 %, ill. 87 %) gondolta azt, hogy ez valamilyen mértékben rájuk nézve jellemző, míg a hazai tulajdonú cégeknek csak a fele (51 %) volt ezen a véleményen. 2014-ben a hazai cégeknek már csak 22 %-a, a külföldieknek 20 %-a, a vegyes tulajdonúaknak 43 %-a várt továbbra is létszámleépítést. Szektor szerint megvizsgálva a válaszokat, egyik évben sincs túl nagy különbség, 2013-ban a magán cégek 54 %-a, a köz cégek 61 %-a, az egyéb cégek 50 %-a mondta azt, hogy ez rá valamilyen mértékben jellemző, míg 2014-ben már csak rendre 22 %, 34 %, 17 %-uk vár továbbra is létszámleépítést. 2013-ban a létszámcsökkenés a közepes és nagy cégekre jellemző inkább, 82 % (100-1000 fő), ill. 87 %-uk (1000 fő felett) nyilatkozta azt, hogy ez rájuk valamennyire jellemző lesz, míg a 100 fő alatti cégeknek csak 49 %-a. 2014-ben már alig van különbség a különböző létszámú cégek között, 77 % (100 fő alatt) 75 % (100-1000 fő), ill. 79 % (1000 fő fölött) azok aránya, akik nem várnak további létszámleépítést a cégüknél.

2013-ban a közigazgatásban (80 %), az oktatásban (67 %) és az egészségügyben (60 %) tevékenykedő cégek vártak a legnagyobb arányban létszámcsökkenést, de az ipar (57 %) és kereskedelem (56 %) sem sokkal maradt el tőlük. IT területen mind a két válaszadó cég (100 %) szerint egyáltalán nem jellemző a létszámcsökkentés, őket a gazdasági szolgáltatások követi, 60 %-uk volt hasonló véleményen. 2014-ben is – bár már jóval kevesebben – a közigazgatásban (60 %) várnak leginkább további létszámleépítést, őket követi a telekommunikáció (40 %) és a gazdasági szolgáltatások (35 %), ahol a 2013-hoz (40 %) hasonló a helyzet ebben a tekintetben. Az energia szektorban a cégek 100 %-a nyilatkozott úgy, hogy rájuk ez egyáltalán nem lesz jellemző (azonban ez mindössze 3 céget jelent), míg a pénzügyi szektorban 87 %, az iparban pedig 83 % volt ezen a véleményen.

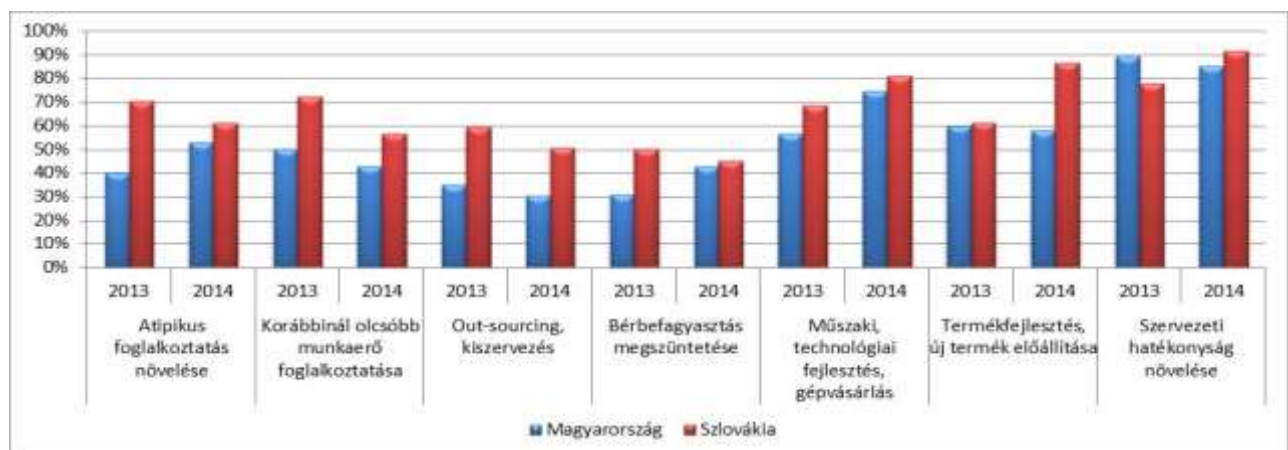
A továbbiakban azt vizsgáltuk, hogy a foglalkoztatás terén a cégek milyen intézkedéseket terveznek a válság hatásainak kivédésére, ill. a válságból való kilábalás érdekében. Egyrészt megkérdeztük, hogy általában mit gondolnak arról, egyáltalán szükséges-e valamit tenniük, másrészt hét konkrét, a foglalkoztatást érintő, lehetséges intézkedésre is rákérdeztünk. A válaszokat itt is egy ötfokozatú skálán lehetett megadni, aszerint, hogy

mennyire tartják azt rájuk nézve jellemzőnek (1 „Nem jellemző”, 5 „Igen, nagymértékben” választ jelentette).

Összességében 2013-ban a magyar cégek 69 %-a, míg a szlovákok 24 %-a nyilatkozott úgy, hogy a válság hatására valamit tenniük kell a foglalkoztatás terén. 2014-ben a magyar cégek körülbelül ugyanennyien (67 %), míg a szlovákok már kétszer ennyien (50 %) voltak ezen a véleményen. A legjellemzőbb tervezett intézkedések hosszú távú megoldást jelentenek, mindkét időszakban és mindkét országban a *szervezeti hatékonyság növelése* a leginkább preferált intézkedés típus. 2013-ban a magyar cégek 89 %-a, a szlovákok 78 %-a, 2014-ben rendre 85 %, ill. 91 %-uk mondta azt, hogy foglalkozik ezzel a kérdéssel. Hasonlóan sokan kívánnak foglalkozni a cégek közül *termékfejlesztéssel* és *műszaki, technológiai fejlesztéssel* is, bár 2013-ban a szlovákiai bejegyzésű cégek közül még ennél is többen tervezték az *atipikus foglalkoztatás növelését* (70 %) és a *korábbiánál olcsóbb munkaerő alkalmazását* (72 %) is.

A legkevésbé preferált intézkedések mindkét országban és mindkét időszakban a *bérfelfagyasztás megszüntetése* és az *outsourcing/kiszervezés* voltak, noha a szlovák cégek közül sokkal többen terveznek ezekkel, mint a magyarok. A magyar cégek esetében az outsourcing áll a sor végén, 2013-ban 65 %-uk, 2014-ben pedig 70 %-uk egyáltalán nem tervez ilyet, míg a szlovákoknál ezek aránya 41 %, ill. 49 %. A szlovákoknál mindkét időszakban a bérfelfagyasztás megszüntetése a sereghajtó, 2013-ban ezt a cégek 50 %-a, 2014-ben 45 %-a tervezi, míg a magyaroknál csak a cégek 31 %-a, ill. 43 %-a.

Bár az *atipikus foglalkoztatás növelése* mindkét országban és mind a két időszakban közép tájon foglal helyet a sorban, 2013-ban nagy az eltérés a két ország között, míg a magyaroknak csak 40 %-a, addig a szlovákoknak 70 %-a kíván élni vele. 2014-ben viszont már a magyar cégek 53 %-a, a szlovákok 61 %-a tervezi kisebb-nagyobb mértékben az alkalmazását. 2014-ben a legnagyobb különbség a két ország között a *termékfejlesztés* vonatkozásában van, a szlovák cégek döntő többsége (87 %-a) számol ezzel a lehetőséggel, míg a magyaroknak csak 58 %-a.



6. Ábra. Tervezett intézkedések – jellemző válaszok aránya

Forrás: saját szerkesztés

A válaszok átlagai hasonlóképpen mutatják a fenti tendenciákat, mindkét országban és mindkét időszakban a *szervezeti hatékonyság növelése* esetében a legmagasabb a válaszok átlagértéke, ezt követi a *műszaki, technológiai fejlesztés* és a *termékfejlesztés*, és ezek összességében 2014-ben – a korábbiakhoz képest – sokkal inkább előtérbe kerültek a cégek számára. 2013-ban a *bérfelfagyasztás megszüntetése*, 2014-ben pedig az *outsourcing* esetében a legalacsonyabbak az átlagok, mindkét intézkedés típus, mindkét országban valamelyest kevésbé jellemző 2014-ben, mint 2013-ban. A standard szórás értékei azt mutatják, hogy a

leginkább preferált intézkedések esetében a legnagyobb a válaszok szóródása is, míg a legkevésbé preferáltak esetében az alacsony szórásértékek a válaszok nagyobb egyöntetűségét jelzik (2. Táblázat).

2014-ben a két ország átlagai nagyon hasonlóak, egyedül a *termékfejlesztés* esetében tapasztalható jelentősebb különbség, ez esetben az ANOVA is szignifikáns kapcsolatot jelez, a szóráshányados értéke 0,216. 2013-ban viszont a magyar és szlovák cégek válaszai között több intézkedés esetében is számottevő eltérés van. A szlovák cégekre sokkal inkább jellemző az *atipikus foglalkoztatás növelése*, az *outsourcing* alkalmazása és a *bérbefagyasztás megszüntetése*, ezek esetében a két változó között szignifikáns gyenge kapcsolat van, a szóráshányadosok rendre 0,279; 0,215; 0,237.

2. Táblázat. Tervezett intézkedések – országok szerinti átlagok és szórások

		Magyarország		Szlovákia		Összesen	
		átlag	Std. szórás	átlag	Std. szórás	átlag	Std. szórás
Atipikus foglalkoztatás növelése	2013	1,72	1,092	2,41	1,237	1,98	1,191
	2014	1,96	1,202	2,15	1,145	2,02	1,184
Korábbanál olcsóbb munkaerő foglalkoztatása	2013	1,93	1,156	2,28	0,998	2,06	1,109
	2014	1,71	0,993	1,96	1,025	1,79	1,030
Outsourcing/Kiszervezés	2013	1,63	0,984	2,07	1,025	1,80	1,021
	2014	1,53	0,974	1,82	0,952	1,63	0,974
Bérbefagyasztás megszüntetése	2013	1,52	0,950	2,04	1,181	1,73	1,075
	2014	1,81	0,974	1,84	1,149	1,82	1,152
Műszaki fejlesztés, gépvásárlás	2013	2,15	1,253	2,54	1,424	2,30	1,297
	2014	2,74	1,377	2,97	1,393	2,82	1,383
Termékfejlesztés, új termék előállítása	2013	2,43	1,428	2,54	1,424	2,47	1,422
	2014	2,54	1,559	3,24	1,361	2,78	1,528
Szervezeti hatékonyság növelése	2013	3,45	1,250	3,15	1,522	3,34	1,358
	2014	3,36	1,380	3,70	1,267	3,48	1,349

Forrás: saját szerkesztés

A cég tulajdonnak nincs jelentős differenciáló hatása az egyes intézkedések alkalmazására, említésre méltó különbség, hogy az *atipikus foglalkoztatás növelése* 2013-ban inkább a hazai tulajdonban álló cégeket jellemezte mindkét országban, 2014-ben pedig a külföldieket. A külföldi és vegyes tulajdonú cégek mindkét időszakban nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a *szervezeti hatékonyság növelésének* és a *termékfejlesztésnek*, mint a hazaiak, a *műszaki fejlesztés* terén azonban nincs érdemi különbség egyik időszakban sem.

A *magán és a köz vagy állami szektort* összehasonlítva hasonló tendenciát látunk a két időszakban, azonban 2014-ben jelentősebb különbségek tapasztalhatók a szektorok között, mint a korábbi felmérésben. 2014-ben a *termékfejlesztés* esetében van a legnagyobb különbség, ez sokkal inkább jellemző a magán cégekre, mint a köz vagy állami cégekre, vagy akár az egyéb cégek kategóriára (ez utóbbiban főleg alapítványokat, non-profit szervezeteket találhatunk). Hasonlóan 2014-ben a *szervezeti hatékonyság növelése*, valamint a *műszaki fejlesztés*, tekintetében is markáns különbségek tapasztalhatók, ezek is sokkal inkább a magán cégekre jellemzőek, mint a többiekre. Az *outsourcing* alkalmazása tekintetében nincs érdemi különbség a szektorok között egyik időszakban sem, míg az *atipikus foglalkoztatás* terén 2013-ban nincs különbség, 2014-ben viszont egyértelműen a magán szférában a jellemzőbb. A *szervezeti hatékonyság növelése*, a *termékfejlesztés*, a *műszaki fejlesztés*, valamint az *atipikus foglalkoztatás*, esetében 2014-ben szignifikáns gyenge kapcsolat van (a szóráshányados értékei rendre 0,188; 0,220; 0,257; 0,187).

Cégméret (létszám) függvényében megvizsgálva az egyes intézkedéseket a két időszakban, egyértelmű tendencia csak az *outsourcing* esetében mutatkozik, a cég méret növekedésével ez egyre jobban jellemző. Markáns iparági különbségek annál inkább tapasztalhatók, a *termékfejlesztés*, a *műszaki fejlesztés* valamint a *szervezeti hatékonyság növelése* és az *ágazat* között 2014-ben szignifikáns, közepes erősségű kapcsolat van (a szóráshányados értéke rendre: 0,410; 0,401; 0,353). Mindhárom intézkedés legkevésbé jellemző, a közigazgatásban és az energia ágazatban. A *termékfejlesztés* legnagyobb jelentőséggel bír a pénzügyi szektor, az FMCG és az ipar vonatkozásában, a *műszaki fejlesztés* legjellemzőbb a szállítás és ipar területeken, a *szervezeti hatékonyság növelése* pedig leginkább a pénzügyi szektorban és az oktatásban. 2013-ban a *termékfejlesztés és a szervezeti hatékonyság növelése* esetében van szignifikáns közepes erősségű kapcsolat (a szóráshányadosok 0,425, ill. 0,435), ezek legkevésbé jellemzőek az oktatásban és a közigazgatásban, és legjellemzőbbek az IT és a pénzügyi szektorokban. Az *atipikus foglalkoztatás* és *outsourcing* alkalmazásában 2013-ban az IT, míg 2014-ben az IT és az oktatás (atipikus), ill. pénzügyi szektor (outsourcing) járt az élen.

Vélemények az atipikus foglalkoztatással kapcsolatban

12 attitűdállításon keresztül vizsgáltuk a cégek atipikus foglalkoztatáshoz való hozzáállását. A válaszokat 5-fokozatú közép-re rendezett skálán lehetett megadni, ahol a 3-as a semleges, közömbös érték, és mindkét irányban két-két fokozat volt az állításokkal való egyetértés vagy egyet nem értés erősségének kifejezésére. A válaszok megoszlását mutatja a 3. táblázat, ahol az egyetértés, ill. egyet nem értés irányába mutató válaszokat összevontuk. Eredményeink azt mutatják, hogy az atipikus foglalkoztatási formák ismerete, és az azokhoz való pozitív hozzáállás erősödött a két felmérés között eltelt időszakban.

Az atipikus foglalkoztatási formákat mindkét országban a megkérdezettek döntő többsége ismeri, és azoknak, akik alkalmazták már ezeket, nincsenek rossz tapasztalataik, ilyenről mindössze a cégek 7 % (2013), ill. 10 %-a (2014) számolt be. Ugyanakkor a megkérdezettek közel fele – 55 % (2013), ill. 47 %-a (2014) – szerint a vezetők a hagyományos foglalkoztatási formákat fogadják el jobban, bár 2014-re az így vélekedők aránya összességében valamelyest csökkent. A magyarok között mindkét időszakban valamivel nagyobb azok aránya, akik ismerik ezeket a foglalkoztatási módokat (60/64 % vs. 56/54 %), ill. akiknek nem volt rossz tapasztalata velük kapcsolatban (61/76 % vs. 56/59 %). Mindkét országban jelentősen – mintegy másfélszeresére – növekedett azon cégek aránya, akik úgy vélik, hogy alkalmazottaik is szívesen dolgoznának atipikus foglalkoztatási formák keretében (24/38 % vs. 15/24 %), és ezen a téren is, a magyarországi válaszadók képviselnek nagyobb arányt, a szlovákiaiakkal szemben. A megkérdezett cégek többsége viszont nem szívesen dolgozik együtt munkaerő-kölcsönző cégekkel, 2013-ban 60 %, 2014-ben 58 %-uk volt ezen a véleményen, a magyarok között valamivel többen mutatnak pozitív hozzáállást, és ezek aránya mindkét országban valamelyest növekedett (17/22 % vs. 13/15 %).

3. Táblázat. Atipikus foglalkoztatással kapcsolatos vélemények, országok szerinti bontásban [%]

		2013			2014		
		magyar	szlovák	összes	magyar	szlovák	összes
Nem ismerjük az atipikus foglalkoztatási módokat és most nem is tudunk foglalkozni vele	egyetért	16	15	15	17	17	17
	nem ért egyet	60	56	58	64	54	61
Alkalmazzuk, de nem volt jó tapasztalatunk	egyetért	9	4	7	10	10	10
	nem ért egyet	61	56	59	76	59	70

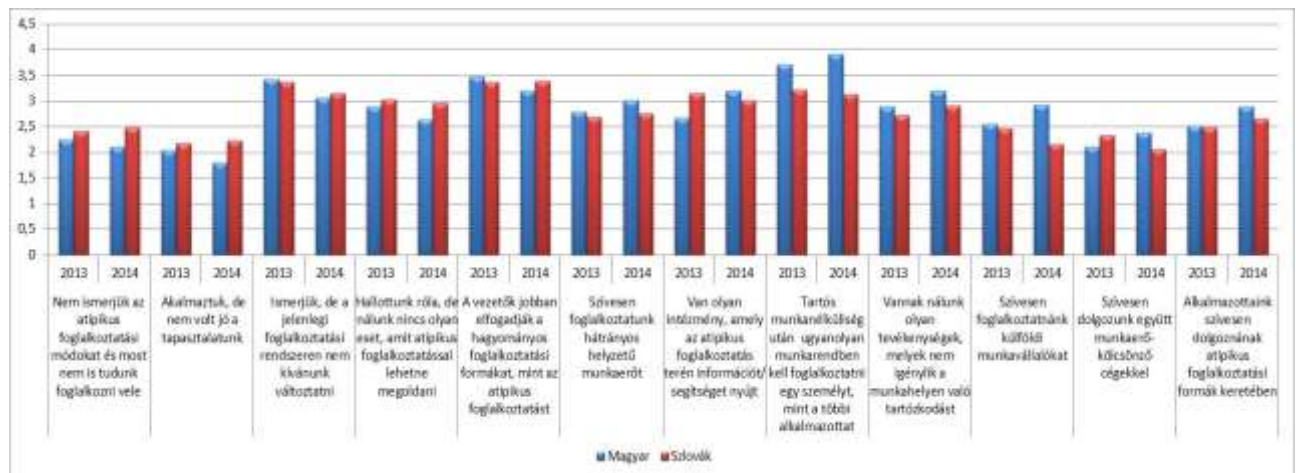
Ismerjük, de a jelenlegi foglalkoztatási rendszeren nem kívánunk változtatni	egyetért	58	48	54	44	38	42
	nem ért egyet	27	24	26	37	32	35
Hallottunk róla, de nálunk nincs olyan eset, amit atipikus foglalkoztatással lehetne megoldani	egyetért	42	33	39	31	31	31
	nem ért egyet	51	33	44	52	40	48
A vezetők jobban elfogadják a hagyományos foglalkoztatási formákat, mint az atipikus foglalkoztatást	egyetért	57	52	55	45	52	47
	nem ért egyet	24	32	27	32	28	31
Szívesen foglalkoztatunk hátrányos munkaerőt	egyetért	29	15	24	35	27	32
	nem ért egyet	44	37	41	35	43	37
Van olyan intézmény, amely az atipikus foglalkoztatás terén segítséget/információt nyújt	egyetért	19	32	24	42	30	38
	nem ért egyet	39	15	29	30	23	28
Tartós munkanélküliség után ugyanolyan munkarendben kell foglalkoztatni egy személyt, mint a többi alkalmazottat	egyetért	59	41	52	68	43	60
	nem ért egyet	17	22	19	17	36	23
Vannak nálunk olyan tevékenységek, melyek nem igénylik a munkahelyen való tartózkodást	egyetért	42	35	40	50	41	47
	nem ért egyet	44	50	47	34	41	37
Szívesen foglalkoztatnánk külföldi munkavállalókat	egyetért	25	17	22	33	13	27
	nem ért egyet	48	54	59	36	59	44
Szívesen dolgozunk együtt munkaerő-kölcsönző céggel	egyetért	17	13	15	22	15	20
	nem ért egyet	65	52	60	54	65	58
Alkalmazottaink szívesen dolgoznának atipikus foglalkoztatási formák keretében	egyetért	24	15	20	38	24	33
	nem ért egyet	50	48	49	35	45	38

Forrás: saját szerkesztés

Ugyanakkor mindkét időszakban a szlovákok rugalmasabbaknak bizonyultak a magyaroknál. Bár mindkét országban csökkent azok aránya, akik ragaszkodnak a jelenlegi foglalkoztatási rendszerükhöz (58/44 % vs. 48/38 %), valamint azok aránya is, akik úgy gondolják, hogy a cégüknél nincs olyan foglalkoztatási eset, amit atipikus foglalkoztatással lehetne megoldani (42/31 % vs. 33/31 %), a szlovákok között mindkét kérdésben kevesebben voltak az egyetértők. A magyar cégek között viszont többen vannak azok, akik szívesen foglalkoztatnak hátrányos helyzetű munkaerőt (29/35 % vs. 15/27 %), és sokkal pozitívabban állnak hozzá a tartós munkanélküliség után foglalkoztatottakhoz (59/68 % vs. 41/43 %), valamint a külföldi munkavállalókhöz (25/33 % vs. 17/13 %) is. Látható, hogy a 2014-es felmérésben a legtöbb esetben növekedett a pozitívan nyilatkozók aránya (3. táblázat).

A válaszok átlagai is tükrözik a fenti tendenciákat, a magyar és szlovák cégek válaszainak átlagai a legtöbb esetben hasonlóak, és egy irányba mutatnak. Az átlagokat varianciaanalízissel összehasonlítva, az F-próba 2013-ban két esetben (van olyan intézmény, ami az atipikus foglalkoztatás terén segítséget nyújt; tartós munkanélküliség utáni

foglalkoztatás), 2014-ben három esetben (atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása; tartós munkanélküliség utáni foglalkoztatás; külföldi állampolgárok alkalmazása) mutat szignifikáns különbséget az országok között. A szóráshányados értékei 2013-ban rendre: 0,225; 0,194; 2014-ben: 0,172; 0,281; 0,257 (7. ábra).



7. Ábra. Atipikus foglalkoztatással kapcsolatos vélemények átlaga – országok szerinti bontásban

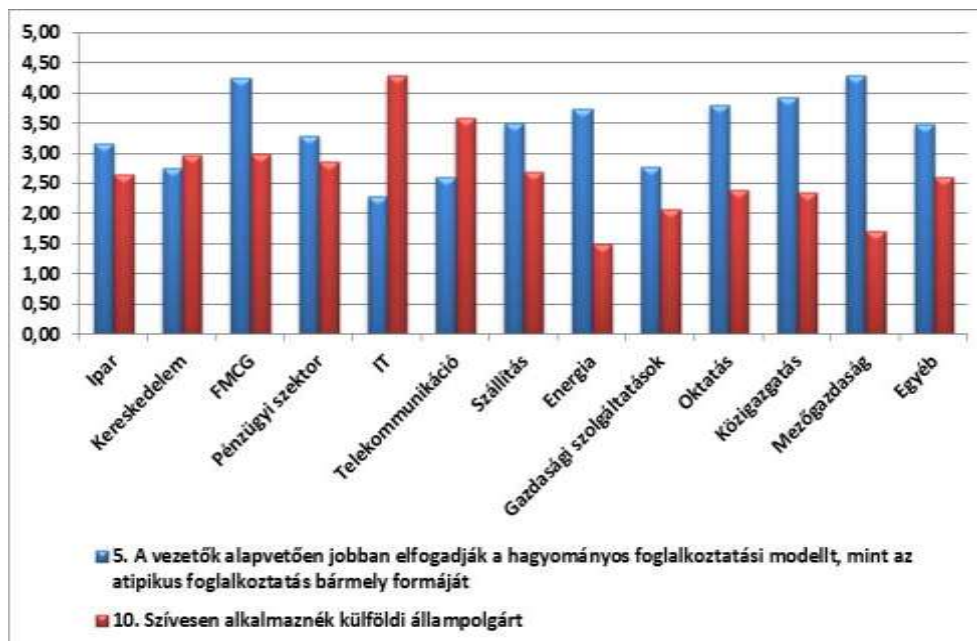
Forrás: saját szerkesztés

Tulajdonos szerint vizsgálva a válaszok átlagait, nem tapasztalható jelentős különbség az atipikus foglalkoztatás ismeretében, ill. az ahhoz való hozzáállásban, azonban mindkét évben szignifikáns összefüggés mutatható ki a tulajdonos és a külföldi munkaerő alkalmazása között. A külföldi (3,37 és 3,20) és vegyes vállalatok (4,13 és 2,93) szívesebben foglalkoztatnak külföldieket, míg a hazaiak jobban idegenkednek ettől (2,22 és 2,49). A szóráshányados értéke 0,435 (2013) közepes, ill. 0,206 (2014) gyenge kapcsolatot jelez a változók között. A munkaerő kölcsönző cégekkel való együttműködést tekintve is jelentős különbségek tapasztalhatók, 2014-ben az ANOVA szignifikáns gyenge kapcsolatot jelez (a szóráshányados értéke 0,256), azt kevésbé utasítják el a külföldiek (2,58 és 2,90) és a vegyes vállalatok (2,38 és 2,60), mint a hazaiak (2,10 és 2,06).

A *köz vagy állami szektorban* a válaszadók szerint a vezetők jobban elfogadják az atipikus foglalkoztatási formákat és ők szívesebben alkalmaznak hátrányos helyzetű munkaerőt is. A *nagyobb létszámú* cégek inkább ismerik az atipikus foglalkoztatási formákat, és relatíve szívesebben dolgoznak együtt munkaerő közvetítő cégekkel is. Minél nagyobb egy cég, annál szívesebben foglalkoztat külföldi munkavállalókat, ez esetben mindkét évben szignifikáns, gyenge kapcsolat van a változók között. A szóráshányados értékei 0,261 (2013) és 0,264 (2014).

2014-es vélemények alapján, az atipikus foglalkoztatási formákat az IT és telekommunikációs területen ismerik legjobban, leginkább ők hajlamosak megváltoztatni ilyen irányba a foglalkoztatási rendszerüket, és vannak olyan foglalkoztatási esetek, amikor ténylegesen alkalmazni is tudják, valamint náluk fogadják el a vezetők is leginkább ezeket. Náluk vannak leginkább olyan tevékenységek is, amelyek nem igénylik a munkahelyen való tartózkodást, alkalmazottaik is szívesen dolgoznak atipikus foglalkoztatási formák keretében, és külföldi állampolgárokat is ők alkalmaznak legszívesebben. Legkevésbé az FMCG, oktatás és mezőgazdaság területén ismerik az atipikus foglalkoztatási formákat, a foglalkoztatási rendszerüket legkevésbé a közigazgatás területén hajlandók megváltoztatni, és ők valamint az FMCG területen tartják leginkább úgy, hogy nincs olyan eset náluk, amit atipikus foglalkoztatással lehetne megoldani. E két területen, valamint a mezőgazdaságban a leginkább

elutasítók a vezetők is e formákkal szemben. A pénzügyi szektorban és a közigazgatásban jellemző legkevésbé, hogy lennének olyan tevékenységek, melyek nem igénylik a munkahelyen való tartózkodást. Két esetben kaptunk szignifikáns, közepes erősségű kapcsolatot (8. ábra): a vezetők jobban elfogadják a hagyományos foglalkoztatási modellt, mint az atipikus foglalkoztatás bármely formáját (szóráshányados: 0,34); szívesen alkalmaznék külföldi állampolgárt (szóráshányados:0,343).

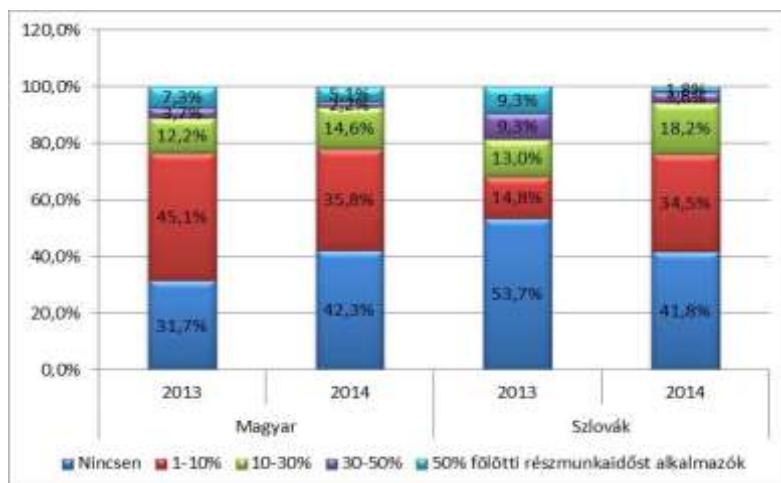


8. Ábra. Atipikus foglalkoztatással kapcsolatos vélemények átlaga – ágazatok szerint
 Forrás: saját szerkesztés

A részmunkaidős foglalkoztatás és a távmunka

A részmunkaidős foglalkoztatás terén 2014-ben nincs lényeges különbség a magyar és szlovák cégek között, egyaránt megközelítőleg 58-58 %-uknál vannak részmunkaidős foglalkoztatottak. Egyedül az 50 % fölötti részmunkaidőst alkalmazóknál jelentősebb a magyarok előnye, 5 %-uk nyilatkozott így, míg a szlovákoknak csak 2 %-a. 2013-hoz képest viszont a magyar cégeknél csökkent (68 %-ról 58 %-ra), míg a szlovákoknál növekedett (46 %-ról 58 %-ra) a részmunkaidősöket foglalkoztató cégek aránya.

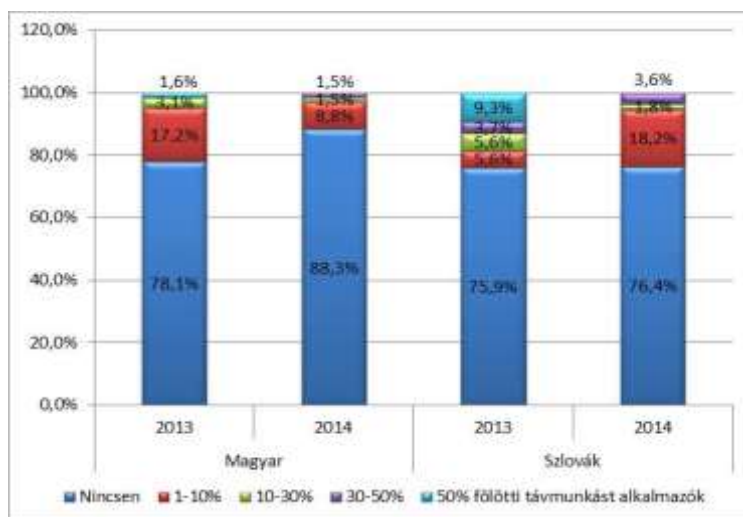
2014-ben a magyar cégek 12 %-a, míg a szlovákok közel negyede (24 %-a) élt a távmunka lehetőségével, és a szlovákoknál valamivel nagyobb arányt (3,6 % vs. 1,5 %) képviselnek a jelentős (30 % fölötti) arányban távmunkásokat alkalmazó cégek is. 2013-hoz viszonyítva a magyaroknál 10 %-al csökkent (22 %-ról 12 %-ra) a távmunkát alkalmazók aránya, míg a szlovákoknál összességében nem változott, de 50 % fölötti távmunkást alkalmazók már nincsenek, miközben az 1-10 %-os távmunkással dolgozók aránya megháromszorozódott (6 %-ról 18 %-ra).



9. Ábra. Részmunkaidős foglalkoztatás – országok szerint

Forrás: saját szerkesztés

Mindkét időszakban a vegyes vállalatokat jellemzi legjobban a részmunkaidős foglalkoztatás, 2013-ban 75 %-uknál 1 – 10 %, 13 %-uknál 10 %-fölötti, míg 2014-ben 67 %-uknál 1 – 10 %, 25 %-uknál 10 %-fölötti volt a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya. 2013-ban a hazai tulajdonú cégek 59 %, 2014-ben 52 %-ában volt részmunkaidős foglalkoztatott, míg a külföldi cégeknél 50 %, ill. 69 % az arányuk. Távmunkával is a vegyes vállalatok élnek leginkább, 2013-ban még 62 %-uk, 2014-ben már csak 25%-uk, azonban ez 2013-ban mindössze 12, 2014-ben pedig 8 vállalat választását jelenti! A hazai vállalatoknak 2013-ban 17%, 2014-ben 14%-a, míg a külföldieknek 37%, ill. 17%-a élt ezzel a lehetőséggel.



10. Ábra. Távmunka – országok szerint

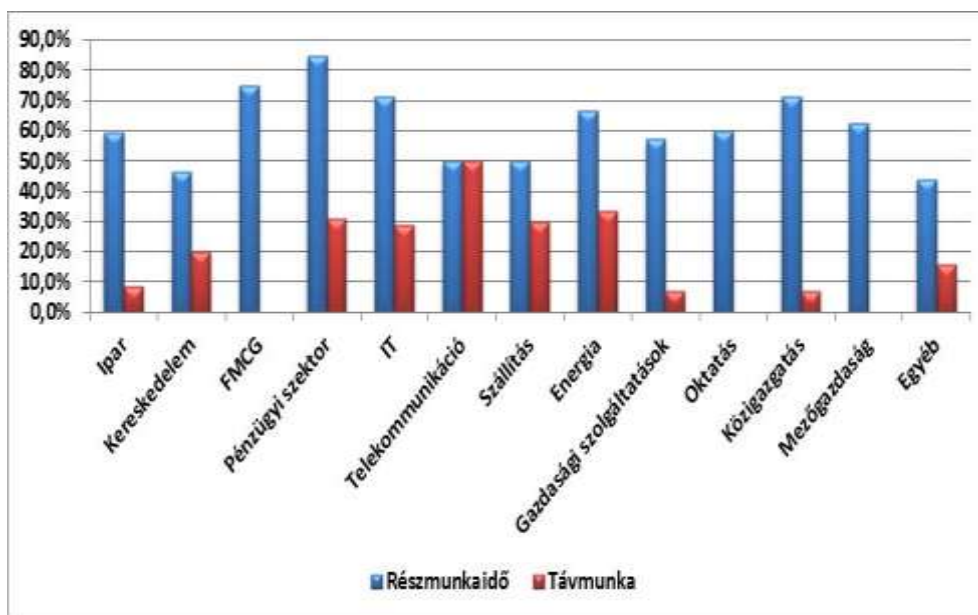
Forrás: saját szerkesztés

A távmunka alkalmazása a magán cégek esetében jelentősen csökkent 2014-re, míg 2013-ban 24%-uk, 2014-ben már csak 15%-uk alkalmazta, a köz vagy állami cégek esetében viszont nem történt változás, arányuk mindkét időszakban 12% volt. Jelentősen csökkent a nagyobb arányú, 10%-fölötti távmunkást alkalmazók aránya is, a magáncégeknél 12%-ról 5%-ra, a köz- vagy állami intézményeknél a korábbi 4%-ról 0-ra. A részmunkaidős foglalkoztatás 2014-ben sokkal inkább jellemző a köz- vagy állami szektorban, mint a magáncégek körében, a magánszektorban 56 %, a köz- vagy állami szektorban 70 %, az ezt

alkalmazók aránya, és ez 2013-ban még 60 %, ill. 54 % volt. Mindkét időszakban a magán cégek között jóval többen vannak azok, akik 10 % fölötti részmunkaidőst alkalmaznak, 30 % (2013), ill. 25 %-uk (2014) ilyen, szemben az állami szektor 8 %, ill. 12 %-os arányával. Az állami szektorban viszont az 1 – 10 % közötti részmunkaidőst foglalkoztatók vannak többen, 46 %, (2013), ill. 58 % (2014), míg a magán cégeknél 30 %, ill. 31 % az arányuk.

Alkalmazotti létszám szerint megvizsgálva, az 1000 fő fölötti, nagy cégek esetében jellemző leginkább a részmunkaidős foglalkoztatás, 2013-ban 80 %-uk, 2014-ben 88 %-uk él ezzel a lehetőséggel, és közülük 73 %-ot, ill. 77 %-ot képviselnek azok, akiknél a dolgozók 1 – 10 %-a tartozik ebben a kategóriába. Ezzel szemben az ennél kisebb cégeknél 2013-ban 57 % (100 fő alattiak), ill. 56 %-ot (100 – 1000 fő között), 2014-ben pedig rendre 53 %, ill. 60 %-ot képviselnek a részmunkaidős foglalkoztatást alkalmazók. A legkisebb (100 fő alatti) cégek között vannak legnagyobb arányban azok, akik 10 % fölötti részmunkaidőst alkalmaznak, 31 % (2013), ill. 27 %-uk (2014) ilyen. A távmunkát is inkább a nagyobb cégek alkalmazzák, 2013-ban az 1000 fő fölöttiek 40 %-ra, 2014-ben 35 %-ára jellemző, míg a kisebbeknél 18/12 % (100 fő alattiak), ill. 33/17 % (100 – 1000 fő) ezek aránya.

A részmunkaidős foglalkoztatás 2014-ben legnagyobb arányban a pénzügyi szektorban (85 %), az FMCG (75 %) és IT (71 %) területen, ill. a közigazgatásban fordul elő (71 %), legkevésbé pedig a kereskedelemben (47 %). A távmunkát a telekommunikációs cégeknél, (50 %), az energia (33 %) és pénzügyi szektorban (31 %) alkalmazzák leginkább, és érthető módon az oktatásban, a mezőgazdaságban és FMCG területen pedig egyáltalán nem.



11. Ábra. Részmunkaidő és távmunka – ágazatok szerint 2014-ben

Forrás: saját szerkesztés

Válságreakciók - összefoglalás

A szlovák és magyar szervezetekkel végzett kutatásunk azt mutatja, hogy a schumpeteri „teremtő rombolás” lassan az emberi gondolkodásban is teret nyer az új megoldások számára. Egyre többen gondolják, hogy a válság lassan átadja a helyét a kilábalásnak, de várakozásaikban mégsem a korábbi körülmények változatlan visszaállítása, hanem fontos változtatások szerepelnek. Egy év rendkívül rövid időtáv ahhoz, hogy stabil trendek volnának felrajzolhatók e téren, a válaszadók véleményében tapasztalható elmozdulások azonban mindenképpen változást jeleznek a közgondolkodásban. Amíg 2013-ban a megkérdezett szervezetek 49 %-a, addig 2014-ben már csak 39 %-a értékelte úgy, hogy

a válság hatásainak kivédése érdekében nem szükséges semmilyen külön beavatkozás a foglalkoztatás terén. A szlovákok mindkét évben jóval nagyobb arányban gondolták így, mint a magyarok.

A vállalkozások foglalkoztatást érintő tervezett intézkedéseire a személyi jellegű megoldások helyett mindkét országban inkább a strukturális modernizációs intézkedések a jellemzőek.

A leginkább preferált intézkedés a *szervezeti hatékonyság növelése* (2013-ban 85 %, 2014-ben 87 %). Ezt követi a *műszaki, technológiai fejlesztés* (61 %, ill. 77 %) és a *termékfejlesztés* (60 %, ill. 68 %), a magyar és szlovák cégek döntő többsége egyaránt tervez ilyen intézkedéseket. A legnagyobb különbség a két ország között 2014-ben a *termékfejlesztés* vonatkozásában van. Míg a szlovák cégek döntő többsége (87 %-a), addig a magyaroknak csak 58 %-a tervez ilyet.

Noha a válaszadók mindkét országban a *kiszervezés/outsourcing* és a *bérbefagyasztás megszüntetése* intézkedéseket preferálták a legkevésbé, a magyar és szlovák cégek között jelentős különbségek is tapasztalhatók e téren. Az *outsourcing* a szlovákoknál sokkal inkább jellemző, mint a magyaroknál. Outsourcingot mindkét időszakban a magyar cégeknek csak nagyjából a harmada (35 %, ill. 30 %), a szlovákoknak valamivel több, mint a fele (59 %, ill. 51 %) tervez.

A *szervezeti hatékonyság növelése, termékfejlesztés, a műszaki fejlesztés, valamint az atipikus foglalkoztatás*, a magán szektorban, érthető módon, nagyobb jelentőséggel bír, mint a köz- vagy az állami intézményekben, az *outsourcing* alkalmazása pedig a cég méretnövekedésével válik egyre inkább jellemzővé a vállalatokra.

Az *atipikus foglalkoztatás növelése* mindkét országban és mind a két időszakban középtájon foglal helyet a várt intézkedések sorában. Mindkét időszakban és mind a két országban a cégek valamivel több, mint a fele tervezi az *atipikus foglalkoztatás növelését*.

Befejezés

Ha kifejezetten az atipikus formák előnyeit, vagy hátrányait kívánjuk számba venni, akkor makrogazdasági szempontból a foglalkoztatás rugalmasságának és hatékonyságának a növelését kell említünk, amivel közvetve a gazdaság egészének növekedése és versenyképessége erősödhet. A gazdasági növekedés pedig rendszerint jótékony hatással van a foglalkoztatottságra. De ha az atipikus megoldások például csak a bérek csökkentésének egy alternatív lehetőségeként kerülnek felhasználásra, az atipikus formák éppen az ellenkező hatással lehetnek a gazdasági fejlődésre. Ugyanígy elképzelhető, hogy az atipikus formák, például a részidős alkalmazás terjedésével, vagyis a társadalmilag szükséges összmunkamennyiség több ember közti elosztásával a foglalkoztatás növelését szolgálják; de találhatunk példát ennek ellenkezőjére is, amikor a munkaidő rövidítése csak a munkavállaló járandóságainak a csökkentését szolgálja az alkalmazottak létszámának változatlanul tartása mellett.

Vizsgálatunkban nem kívántunk állást foglalni abban a vitában, hogy az atipikus formák a munkaadók, vagy a munkavállalók, esetleg mindkét csoport előnyét szolgálják-e elsősorban. Felfogásunk szerint olyan eszközről van szó, aminek aktuális használata dönti el, hogy melyik oldalon kit hogyan érint. Annyi bizonyos, hogy az emberek fizetett munkavégzésre alkalmazása – akár tipikus, akár pedig atipikus formában történik is – növelheti a foglalkoztatottságot.

A fenti vitapontokban az atipikus foglalkoztatás növekedésének nem elsősorban a mértéke, hanem a módja lesz perdöntő. A vizsgálatunkban az atipikus munka iránti attitűdöket ezért az innovációs és modernizációs kihívásokra adott reakciók jelének tekintjük. Úgy gondoljuk, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók, mind az érdekvédelmi szervezetek részéről erős ellenérzések, a megszokott formákhoz ragaszkodó konzervativizmus, kényelmes

hozzállás jellemzi– bár csökkenő mértékben – még ma is az atipikus formákhoz való viszonyulást. Azokat pedig, véleményünk szerint, el kell fogadni olyanokként, amik ideiglenesen, vagy tartósan jelen lesznek a munkaerőpiacon. Az aktuális alkalmazásuk feltételrendszerén, szabályozásán érdemes gondolkodni és dolgozni.

A vizsgálatunk konkrét eredményeit tekintve elmondhatjuk, hogy az atipikus formák ismertségének növekedése nem járt együtt az elutasításuk erősödésével. 2013-ban az atipikus formákat alkalmazó cégek 7 %-a 2014-ben 10 %-a említett „rossz tapasztalatokat” az ilyen munkaviszonyokkal kapcsolatban.

A megkérdezettek körülbelül fele szerint azonban a menedzsment, a vezetés részéről inkább a hagyományos formák iránti elköteleződés tapasztalható, és többségük úgy látja, hogy az alkalmazottaik sem szívesen dolgoznának atipikus foglalkoztatási formák keretében. Ugyanakkor mindkét országban csökkent mind azok aránya, akik a megszokott, foglalkoztatási struktúrájukon biztosan nem kívánnak változtatni, mind azoké, akik úgy gondolják, hogy náluk nincsen olyan pozíció, ahol azt alkalmazhatnák. Mind a két dologban a szlovákok bizonyultak rugalmasabbnak, a magyar munkáltatók viszont kevésbé utasítják el az atipikus foglalkoztatást, kevésbé diszkriminatívak a hátrányos helyzetű munkaerő, a külföldi állampolgárok, valamint a tartós munkanélküliség után foglalkoztatott személyek alkalmazásával kapcsolatban, mint a szlovák vállalatok. Összességében a két felmérés azt mutatja, hogy a cégek egyre inkább igyekeznek alkalmazkodni, és a 2014-es felmérésben mindkét országban és a legtöbb kérdés esetében növekedett a pozitív hozzáállást mutatók aránya.

Irodalomjegyzék

Allmendinger, J. – Hipp, L. – Stuth, S. (2013). *Atypical Employment in Europe 1996 – 2011*. Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin

Hanzelová, E. – Kostolná, Z. – Reichová, D. (2005). *Atypické formy zamestnanosti na Slovensku: minulosť a súčasnosť*. Stredisko preštúdiu práce a rodiny, Bratislava

Hárs, Á. (2012). Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. *TÁMOP – 2.3.2-09/1, Műhelytanulmányok T/13*

Hárs, Á. (2013). *Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában*. Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Budapest

Lapinová, E. (2014. március 25.). *Atypické formy práce ako nástroj podpory zosúladovania pracovného a rodinného života*. Determinanty využívania flexibilizácie práce v SR z pohľadu rodiny a ich implementácia do sociálneho systému, Besztercebánya, Szlovákia

Molnár, I. (2013). *Az atipikus lesz a tipikus foglalkoztatási forma*. [online] HR/Munkajog, Elérhető az interneten: <http://www.munkajog.hu/rovatok/munkahely/az-atipikus-lesz-a-tipikus-foglalkoztatasi-forma> [Letöltés dátuma: 2015. 08. 28.]

Négyesi, Á. (2014). A balti országok helyzete a világgazdasági válságban. *Hadtudományi Szemle*, V. évf./1-2, 117-128 p.

Szabó, K. – Négyesi, Á. (2014). Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf./ január, 46-65 p.

Szerzők elérhetőségei

Prof. Dr. Poór József, DSc., egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia, e-mail: poorj@uj.s.sk

Dr. Kovács Ildikó Éva, tanszéki mérnök, Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország, e-mail: kovacs.ildiko.eva@gtk.szie.hu

PhDr. Antalík Imrich, PhD. adjunktus, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia e-mail: antaliki@uj.s.sk

Dr. Juhász Tímea, Lohmann Animal Health Hungária Kereskedelmi Kft., e-mail: juhasz.timi@hotmail.com

PhDr. Szabó Ingrid, projektmenedzser, Területfejlesztési Ügynökség, Révkomárom, e-mail: szabo.ingrid27@gmail.com

Mgr. Horbulák Zsolt, PhD. adjunktus, Trenčsényi A. Dubček Egyetem, Trenčsén, Szlovákia, e-mail: horbulak@gmail.com

Dr. Madarász Imre, docens, Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország, e-mail: madarasz.imre@gtk.szie.hu

Gábríelné Tózsér Györgyi, mestertanár, Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország, e-mail: gabrielne.tozser.gyorgyi@gtk.szie.hu

Dr. Vinogradov Szergej, docens, Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország, e-mail: vinogradov.szergej@gtk.szie.hu

Prof. Ing. Helena Strážovská, CSc. egyetemi tanár, Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem, Pozsony, Szlovákia, e-mail: strazovska@azet.sk

Dr. Dús Miklós, adjunktus, Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország, e-mail: dus.miklos@gtk.szie.hu

Dr. Kollár Csaba, adjunktus, Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország e-mail: kollar.csaba@gtk.szie.hu