

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## CONTENTS:

Gábor Keresztes – Tamás Pirger  
Innovation and Organizational Culture – Change Management Issues  
in a Financial Institution's Organizational Culture

Balázs Nagy  
Competitiveness and Technological Readiness of Hungary  
in the light of Foreign Direct Investment

Barbara Katalin Buday  
Quality Management in Public Administration

Zsuzsanna Bacsi - Ernő Kovács - Zsuzsanna Lőke - Krisztián Horvát  
What can Tourism Destination Management do in Health Tourism Destinations? –  
An Empirical Analysis

Adrienn Vida  
Change Of The Citizens' Attitude Towards Car Use And Fuel Consumption In Hungary

Zsuzsanna Vajay  
Financial instruments used by the Hungarian SMEs

**2014/4**

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

Megjelenik évente négy alkalommal

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc, Dr. Fábíán Attila PhD, Dr. Joób Márk PhD,  
Dr. Kulcsár László CSc, Dr. Juhász Zita PhD, Dr. Obádovics Csilla PhD.

Szerkesztőségi titkár: Dr. Juhász Zita PhD

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA), Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest), Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr), Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK), Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA), Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest), Dr. Irena Završ Ph.D, FH Burgerland, University of Applied Sciences.

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:** Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően lásd a folyóirat hátsó belső borítóját. / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:

/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: [zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll.

/ Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. / Articles are refereed by anonym reviewers before publication.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Prof. Kulcsár László

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Sopron Erzsébet. u. 9. 9400 Hungary

**Web oldal / web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Előfizetés:**

Intézményeknek: 2800 Ft./év

Egyéni előfizetés: 1700 Ft./év

Példányonkénti ár: 700 Ft./dupla szám: 1400 Ft.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2014 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

VOLUME 6.

2014.

NUMBER 4.

A folyóirat megjelenését a Pallas Athéné Domus Scientiae Alapítvány,  
a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán megrendezett  
„Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák” nemzetközi tudományos konferencia  
támogatója finanszírozta.

### Table of Contents

#### STUDIES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Innovation and Organizational Culture – <i>Change Management Issues in a Financial Institution's Organizational Culture</i> .....</b>  | <b>3</b>  |
| <i>Gábor Keresztes - Tamás Pirger</i>   |           |
| <b>Competitiveness and Technological Readiness of Hungary<br/>in the light of Foreign Direct Investment .....</b>   | <b>19</b> |
| <i>Balázs Nagy</i>  |           |
| <b>Quality Management in Public Administration .....</b>  | <b>32</b> |
| <i>Barbara Katalin Buday</i>  |           |
| <b>What can Tourism Destination Management<br/>do in Health Tourism Destinations? – <i>An Empirical Analysis</i> .....</b>  | <b>48</b> |
| <i>Zsuzsanna Bacsi - Ernő Kovács - Zsuzsanna Lőke - Krisztián Horvát</i>  |           |
| <b>Change Of The Citizens' attitude towards Car use<br/>and Fuel Consumption in Hungary .....</b>   | <b>68</b> |
| <i>Adrienn Vida</i>   |           |
| <b>Financial instruments used by the Hungarian SMEs .....</b>   | <b>84</b> |
| <i>Zsuzsanna Vajay</i>  |           |
| <b>BOOK REVIEW</b>  |           |
| <b>Vezető letem: Hurrá – Segítség! / <i>I became leader. Hurrah! Help!</i> .....</b>  | <b>91</b> |
| <i>[Helmut Hofbauer, Alois Kauer: Einstieg in die Führungsrolle, Praxisbuch für die ersten 100 Tage. Mit Interviews aus der Praxis, 5. Carl Hanser Verlag, München 2014, 296 oldal (ISBN: 978-3-446-44040-1)]</i> |           |
| <i>Szendi Nikoletta PhD hallgató</i>  |           |

## Könyvismertetés

### **Vezető lettem: Hurrá – Segítség! / I became leader. Hurrah, Help!**

[Helmut Hofbauer, Alois Kauer: Einstieg in die Führungsrolle, Praxisbuch für die ersten 100 Tage. Mit Interviews aus der Praxis, 5. Carl Hanser Verlag, München 2014, 296 oldal (ISBN: 978-3-446-44040-1)]

*Szendi Nikoletta PhD hallgató*

*Nyugat - magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron*

A szervezés és vezetéselmélettel az elmúlt évek során számos új könyv foglalkozott, amelyek többségének súlypontját az elmélet adja. Az ismertetésre kerülő írás más kategóriát képez. A szerzők, Helmut Hofbauer és Alois Kauer többéves vezetői tapasztalattal rendelkeznek, és menedzsment- és szervezetfejlesztési tanácsadóként elismert szakembereknek számítanak. A könyv az elméleti tudást elsősorban szembetűnő gyakorlati kötődéssel egészíti ki. A szerzők azzal a céllal adják át tudásukat, hogy a jól dolgozó kollégából előléptetett, vagy a szervezeten kívülről érkező vezetők munkájukat az első száz nap alatt kisebb-nagyobb döccenők nélkül végezhessék. A szerzők azokra a kérdésekre adják meg a választ, hogy mi történik, ha valaki vezetői pozícióba kerül, milyen kihívásokkal és megoldandó feladatokkal találja szemben magát, és hogyan képes pozícióját megtartani a változások ellenére.

A divatos „született vezető” megnevezés szerint kiemelkedő adottságai tüntetik ki a vezetőt, mások szerint a mély explicit tudással rendelkező vezető a folyamatos tapasztalatszerzés útján jut előbbre. A szerzők szerint nincs „jó” és „rossz” vezető, hanem különböző szituációtól függő vezetői és dolgozói reakciók léteznek. Példákon és probléma megoldási lehetőségeken keresztül bővítik ismereteinket. Véleményük szerint a vezetői tulajdonságok és attitűdök tanulhatók és tudatosan fejleszthetők. Szerzők tapasztalaton alapuló meggyőződése: „Führen muss man wollen, und Führen kann man lernen.”<sup>1</sup>

A világ megváltozott, ma már egyre fiatalabbak a vezetők, vagy idősek irányítanak fiatalokból álló teameket. A változtatás és tudásmenedzsmentre helyezik a hangsúlyt. Számos start- up élén fiatal jól képzett vezető áll. Az új vezetői ki nevezéssel együtt járó öröm és büszkeség mellett a változtatások generálta eddig ismeretlen élethelyzet kezdeti bizonytalansággal és hibás döntések meghozatalával is járhat. A mű erre az új szerepre készíti fel a vezetőket. Milyen reakciókra célszerű figyelni a közvetlen és a tágabb munkahelyi környezetben?

---

1 Vezetni akarni kell, vezetni meg lehet tanulni.

Az elméleti tudás alkalmazását a kiválasztottak már a felkészítés során gyakorolhatják, és bizonyíthatják tudásukat az Assessment Center tesztein is. Az intenzív felkészülés után következő időszakra jól alkalmazható tippeket és a fejezetek végén tömör összefoglalókat talál az olvasó. Az esettanulmányok mellett konkrét problémákhoz konkrét javaslatokat tesznek a szerzők. Mindez csak úgy lehetséges, ha a kezdő vezető a rendszer adottságai és korlátai figyelembe vételén felül rendelkezik a munkájának elvégzéséhez szükséges módszertani ismeretekkel. A szerzők a vezetői feladatok ellátásához a „puha tényezőre” fókuszálva, gyakorlati példák során ismertetik a tudásmenedzsment, emberi erőforrás és változtatásmenedzsment területeket. A könyv a szervezetek humán aspektusaival és a kompetencia menedzsmenttel is foglalkozik.

Téma aktualitását tekintve és a növekvő olvasói igények hatására jelent meg az ötödik kiadás, amely az előzőekhez képest két újabb fejezettel bővült. „Führung ohne Macht” a hatalom nélküli vezetés, és a „Führung im Generationskontext”, vezetés a generációs különbségek figyelembevételével, amely az Y és Z generáció vezetéséhez szükséges extra ismereteket mutatja be. Ismerteti az eltérő értékítéleten és munkakultúrán alapuló együttműködés feltételeit, amely konfliktusokhoz vezet az eddigi tagok és az új tagok között, illetve a vezetőtől új típusú hozzáállást vár el.

A vezetés komplex feladat, melyet a frissen kinevezett vezető nem minden esetben tart szem előtt. A vállalat, mint rendszer áttekintése nélkül hajlamos kizárólag az új elvégzendő feladat szűkebb területére koncentrálni. Szociális környezete, a család, illetve saját igényei is háttérbe szorulnak. Közvetlen munkahelyi környezet elvárásainak és a személyes elvárásoknak történő megfelelés kihívása újabb konfliktusok elé állítja az új szerepben megfelelni kívánó vezetőt. A kezdő vezető helyzete nem egyszerű, mert még hiányzik a gyakorlati problémákon alapuló döntések meghozatalához nélkülözhetetlen tacit tudás, és - a gyakorlott vezetővel összehasonlítva - még nincs olyan kapcsolatrendszere, amelyhez probléma esetén tanácsért fordulhat. A könyv ezen egyensúly megtalálásához is segítséget nyújt. A csapatból kiváló teljesítménye miatt kiemelt vezető a szkeptikusoknak és a hosszú szolgálati idővel rendelkező alkalmazottaknak is tanúsítja rátermettségét. A kívülről érkezőnek azonban további előítéletekkel megküzdve kell vezetői alkalmasságát bizonyítani. A szerzők megmutatják, hogyan lehetséges áthidalni a kezdők tapasztalatlanságából adódó nehézségeket és a hibák elkerülését a tudásmenedzsment legfontosabb pillére, a tudástranszfer strukturált alkalmazásával.

A könyv egyik fő gondolatmenete és mondanivalója a tudásátadás. Az elődök értékes tudásának és tapasztalatainak átadása egyszerűbbé teszi a betanulási folyamatot. Mire kell az új vezetőnek a tudásátadás során figyelni, hogy fel tudja használni az elődje tapasztalatait? Célszerű, ha a kulcsszemélyek, területek, folyamatok és struktúrák, a vállalati stratégia, vízió és a misszió megismerésén túl az eddig sikerek és kudarcok, továbbá a szervezet íratlan szabályai is feltárásra és megismerésre kerülnek. Előnyös lehet a moderátor által támogatott strukturált

tudásátadás, amelynek során a sikeres kezdéshez szükséges főbb információkat külső nézőpontból kapott segítséggel lehet megszerezni. Ebben nyújt segítséget a könyv a bemutatott modellekkel és ellenőrző listákkal.

A kezdő vezetők vezetési stílusának kialakításához a szerzők az explicit tudást, a nélkülözhetetlen alaptudást, és a vezetői stílusok és vezetési modellek ismeretét tartják fontosnak. Azonban azt is hangsúlyozzák, hogy az elméleti- módszertani ismeretek elsajátítása önmagában nem elég, de kiinduló bázisként nélkülözhetetlen a jó vezetővé váláshoz. A szerzők arra is javaslatokat tesznek, hogy mire kell figyelni az adott pozícióban és szituációban, és hogy milyen eszközökkel lehetséges a változtatás generálta kezdeti bizonytalanságot és az új szerepből adódó nehézségeket áthidalni. Miért fontos az alkalmazottak első benyomása az új vezetőről? A vezetőcsere vegyes érzelmeket válthat ki a csapat tagjaiból, és az alkalmazott szerepváltása kezdő vezetővé nagy kihívás. A kihívást az jelenti, hogy vezetővé válás folyamán a kíváncsiság után kezdeti bizonytalanság alakul ki, vegyülve az új vezető elvárásaival és a helyzet adta újabb feladatokkal. Az első benyomás mindenki számára fontos. Milyen módon képes egy új vezető az első napokban szimpátiát és bizalmat ébreszteni az alkalmazottakban? Milyen eszközök állnak rendelkezésre az együttműködés elősegítésére az azonos vezetői szinten tevékenykedő kollégákkal? A magabiztos fellépés szimpátiát ébreszt, a túl nagy önbizalom azonban visszataszító önteltségként hat.

Az alkalmazottaknak tartott „bemutatkozó beszéd” kitűnő lehetőség az új vezető képzettségének, eddigi munkahelyeinek és munkatapasztalatainak, személyes érdeklődésének bemutatására, de egyúttal a változással szembeni ellenállás csökkentésének és a bizalomépítésnek is bevált eszköze. Azonos szintű vezetői körökben a bemutatkozás fókuszában a hálózatépítés megkezdése áll. Szintén ide tartozik a szerzők szerint a felettes vezetési stílusának és elvárásainak pontos megismerése, a szervezeti egység céljainak és a saját célok illetve köteleességek rendszerének kimunkálása.

A helyi viszonyok megismerése után elkezdődhetnek az átalakítások, azaz a szervezeti egység formálása. Ehhez a vezető az első száz napot a leírtak segítségével optimálisan tudja kihasználni, ez idő alatt kell az alapvető döntéseket meghozni, és a dolgokat az új szemszögből szemlélni. Az operatív feladatok helyett a vezetői feladatok kerülnek a fókuszba: a dolgozók irányítása és motiválása, a csapatépítés, és a tervezés. A kiinduló állapot elemzését követően, amelyben a vállalati kultúra a folyamatok és struktúrák is megismerésre kerülnek, az elérni kívánt célok definiálása után a megvalósítási fázisban történhet meg a célok megvalósítása, a változtatások végrehajtása. A változtatások előtt a vezetőnek fontos tudni, hogy melyek voltak az elődje által követett célok, továbbá hogy a területi célok mennyire támogatják a vállalati stratégiát. Ezzel függhet össze a motiváció, illetőleg a vízió meghatározása a saját terület számára.

A változtatások új lehetőségeket és veszélyeket is hordoznak magukban. A szerzők a következő kérdésekre adnak választ: Mi a célja a változtatásoknak? Milyen

szerepe van a változások kommunikálásának a változtatások sikeres végrehajtásában? Hogy kerül a stratégia megvalósításra? Mennyire fontos az együttműködés a közös célok eléréséhez? Miért fontos a dolgozók bevonása? A hibákról miért célszerű nyíltan beszélni? Hogyan lehet a további hibákat megakadályozni? Miért hajthatók végre sokkal könnyebben pozitív környezetben a változtatások? Maga az új szerep és a változtatások végrehajtása a vezetőtől komplex gondolkodást és nagy rugalmasságot kíván.

A változtatási folyamat során különböző hatások érik az új vezetőt. A túlterhelés elkerülése érdekében fontos a prioritások kitűzése, és a feladatok delegálása. Ezáltal elkerülhetővé válik, hogy a vezető saját határait túllépje, és így a víziót szem előtt tartva a célok elérése tud koncentrálni. Az eredmények elérésére azonban egyetlen vezető sem képes egyedül. A siker az együttműködésben rejlik. Az alkalmazottak bevonása és az egyértelműen és világosan kommunikált változtatás visz előbbre, mint az utasítások. A változtatások előnyeinek hangsúlyozása és támogatók megnyerése is növelhetik a célok elérésének az esélyét. Az előd által kevésbé jól működtetett folyamatok megváltoztatása pozitívan hat az alkalmazottakra. Az egyszerűbb változtatások gyors sikereket hozhatnak. Az elért eredmények kommunikálása nagyon fontos az alkalmazottak motiválásához. Ilyen lehet például a száz napos siker együtt ünneplése, vagy az alkalmazottak tájékoztatása a változtatások fázisairól. Ezzel elejét lehet venni a találgatásoknak, és a kommunikáció a bizonytalanság csökkentéséhez is hozzájárulhat.

Napjainkban a munkavállalók egyre összetettebb és szerteágazóbb szerepet töltenek be. A szoros gazdasági verseny és a munkahelyek beszállítói és leányvállalati keretek közé történő növekvő arányú kihelyezése átalakítja a munkatársakkal szemben támasztott elvárásokat. Egyre több termék-, ügyfélmenedzsert és koordinátort találunk a szervezetekben. A munkakörök jellege miatt a személyi- és költségfelelősség nem tartozik a feladatok közé, de a határidők betartatása mindig lényeges. Az is jellemző továbbá, hogy az eredményességet elsősorban a csoportok közötti kapcsolatok és az együttműködés minősége határozza meg. Az ilyen pozíciókba került munkatársak számára fontos a kiindulási helyzet, a célok meghatározása, és a környezeti hatások strukturált megismerése. A szerzők a termékfelelős szerepet kiválasztva mutatják be a szerep és feladatok tisztázásához szükséges fontos kérdéseket. A feladattal járó kihívásnak elsősorban a vezetők, a munkatársak és az együttműködő társosztályok kapcsolatából adódó, többnyire eltérő érdekek kiegyensúlyozását tartják. A probléma megoldásához három csoportba rendezve sorolják fel a tisztázandó feladatokat. A feladatkör elfogadása előtt fontos a kialakult helyzettel kapcsolatos tények összegyűjtése, és a felek együttműködésre készítése. A szerzők hangsúlyozzák, hogy az együttműködést gátló tényezők feloldását az érdekeltek bevonásával kell elvégezni, vagy ha ez nem lehetséges, akkor olyan módon kell eljárni, hogy a további együttműködés legalább ne lehetetlenüljön el. A felsorolt

feladatok azokat a tapasztalatokat tartalmazzák, amelyek hosszú évek alatt gyűltekk össze, és a leggyakoribb problémákat okozzák.

Az utolsó előtti fejezetet a szerep határainak bemutatására fordították a szerzők. A kommunikációs és moderációs eszközök, valamint a bizalmi légkör kialakítása önmagában nem bírják együttműködésre az összes érdekeltet. A szerzők arra is felhívják a figyelmet, hogy az egyén egyes esetekben azért nem lehet sikeres, mert ezeket a határokat tudja átlépni, és a kialakult ellentéteket sem tudja feloldani. A probléma megoldása az előző fejezetekből, illetőleg az ott leírtak felhasználásából következik. Ezek alapján betekintést lehet nyerni azon technikák és módszerek hatékony alkalmazásába, amelyek lehetővé teszik saját határaink kiterjesztését.

A munkahelyen eltöltött idő alatt előbb vagy utóbb mindenki olyan helyzetbe kerül, hogy a csoportja korosztályának arányai megváltoznak. Természetes folyamat, hogy a fluktuáció miatt, vagy a csoportok bővítésével új alkalmazottakat állít be a vállalat. Mi történik azonban, ha a következő generáció értékrendszere és viselkedése merőben eltér az összeszokott csapatétól? A vezető feladata az új munkatárs integrációjának elősegítése. A szerzők vázolják az Y generációt jellemző viselkedési formákat, és azok hatásait a szervezetre. Az irodalomban szereplő kreativitás és innovációs készség nagy érték a vállalatok számára. A generációk összehasonlítása nem csak abból a szempontból történik meg, hogy mi a jellemző kognitív viselkedési forma, a hiedelmek és a szemléletmód eltérései (például az információk közvetlen keresése a világhálón, az elektronikus és informatikai eszközök nagymértékű felhasználása, illetőleg ennek hatása a társas érintkezésre és kommunikációra), hanem mire érdemes figyelmet fordítani a munkatársak kiválasztásánál, a fejlesztésnél és a motivációnál. A fejezet azt is feltárja, hogy ebből a generációból kinevezett vezetők mire kell figyelni a generációs kontextussal kapcsolatban.

Ahhoz, hogy a vezető a változtatásokat eredményesen végre tudja hajtani, nagyon sokat kell tanulnia. Esetleg saját viselkedésének megváltoztatása is szükséges az új szerep adta kihívások eredményes megoldásához. Senki sem születik a szerep betöltéséhez szükséges tulajdonságokkal, de a szerephez szükséges eszközkészlet megtanulható. A fejlődéshez szükséges segítséget különböző forrásokból is meg lehet szerezni. Mentor vagy coach segítségével, vezetői szemináriumok látogatásával könnyebb és gyorsabb lehet a váltás utáni új szerep betöltéséhez szükséges hiányzó kompetenciák kifejlesztése, anélkül, hogy az összes lehetséges csapdába beleesnénk. Mindemellett fontos mielőbb jól működő hálózatot felépíteni a vezetőtársakkal, amelynek révén további ismereteket lehet elsajátítani.

A könyv hat konkrét feladatkörhöz kapcsolódó interjú összefoglalását is tartalmazza. A szerzők a szervezetfejlesztés területén szerzett tudásuk és gyakorlati tapasztalatuk alapján ismertetik a vezetővé válás kihívásait és nehézségét. Mindez segítségül szolgálhat az új pozícióba kerülő kezdő vezetők számára saját vezetési stílusuk kialakításához, és a vezetői pozíció betöltéséhez szükséges képességek és készségek fejlesztéséhez az adott szervezeti kultúra elvárásainak megfelelően.