

WORKSHOP

GAZDASÁGI SZERVEZETEK: → VÁLTOZÁS → KIVÁLÓSÁG → INNOVÁCIÓ KUTATÁSI RÉSZEREDMÉNYEK

„A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a stabilizáció és a regionalitás tükrében” c. OTKA kutatásról

KUTATÓ HELY: ME Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet
KUTATÁST VÉGZŐK: Dr. Szintay István intézetigazgató egyetemi tanár
Dr. Szakály Dezső tanszékvezető egyetemi docens
Veresné dr. Somosi Mariann tanszékvezető egyetemi docens
Dr. Heidrich Balázs egyetemi docens
Dr. Deák Csaba egyetemi docens
Mester Csaba egyetemi tanárhelyettes
Papp Zsolt doktorandusz

PREZENTÁCIÓKAT TART:

Dr. Szintay István intézetigazgató egyetemi tanár
Dr. Szakály Dezső tanszékvezető egyetemi docens
Dr. Heidrich Balázs egyetemi docens
Dr. Deák Csaba egyetemi docens

1. KUTATÁSI CÉL ÉS TRENDEK

1.1. Kutatási cél

A kutatás célja, az átmenet gazdaság alatt az Észak-magyarországi gazdasági térségben milyen jellegzetes változások és tendenciák érvényesülnek a gazdasági szereplők reprezentatív mintája alapján. A változások több önálló szempont és teljességükben egyaránt vizsgálандók, elemezhetők.

A vizsgálati céljainak tekintetében kiemeit jelentőséggel bírnak

- a strukturális összefüggések
- a stratégiai gondolkodás
- a tudás transzfer
- és a kultúra változásai, trendjei.

Ennek megfelelően építettük fel vizsgálati kérdőívünket, amely 12 részből áll:

- A. Adatlap, gazdasági eredmények
- B. Testületi működések
- C. Vezetés
- D. Stratégiai célok és akciók
- E. Munkatársak irányítása
- F. Erőforrások
- G. Folyamatok
- H. Munkatársak elégedettsége
- I. Vevők elégedettsége
- J. Társadalmi határok
- K. Kultúra
- L. K+F

Mint a vizsgálati fejezetek is tükrözik a változások állapotjelzőit rendezővelk és általános tendenciák tekintetében olyan témakörökhöz próbáltunk meg „igazítani”, amelyek jelenleg is és tartósan is a piaci szereplők megítélésére, minősítésére alkalmasak. Nem kétséges, hogy a kiválóság fogalma, illetve az annak megítélésére, „mérésére” alkalmas EFQM modell ilyen. Az A, C, B, E, F, G, H, I, J tesztlapok a modell 9 eleméhez közvetlenül kapcsolhatók. Külön részletezőbb és célzott vizsgálatot tartottunk szükségesnek

- a testületi működés
- a kultúra
- és a K+F témakörök tekintetében.

Ennek több oka is van.

- A kutatási célkitűzés, az átmenetgazdaság szereplőinek társasági struktúra váltását, annak összefüggését a testületi, tulajdonosi szerkezettel kiemelten jelöli meg.
- A kultúra váltást az EFQM modell az öt adottság elem együttes, de partíciókban kezelt változásaként kezeli, ami indirekt megközelítés. Számukra az értékrendi változások közvetlen megítélhetősége is fontos.
- A K+F tevékenység, az innováció menedzselés kérdése a kiválóság és versenyképesség olyan domináns eleme, amelyet az EFQM modell mint a szervezeti tanulás, tudástranszfer eszközeként megtestesít. Nagyon jó eszközt és támogatást adva a vezetésnek a szemlélet elterjesztésére, saját programok alkotására, a best practice érvényesítésére, de kevésbé teszi magát az innovatív tevékenységet regisztrálhatóvá, megfoghatóvá.

Az elemzéseink ennek megfelelően horizontális és vertikális irányultságúak:

- horizontális a minta egyes vizsgálati fejezetein belül feldolgozást,
- vertikális a minta egyes fejezetei között összefüggések feltárását szolgálják.

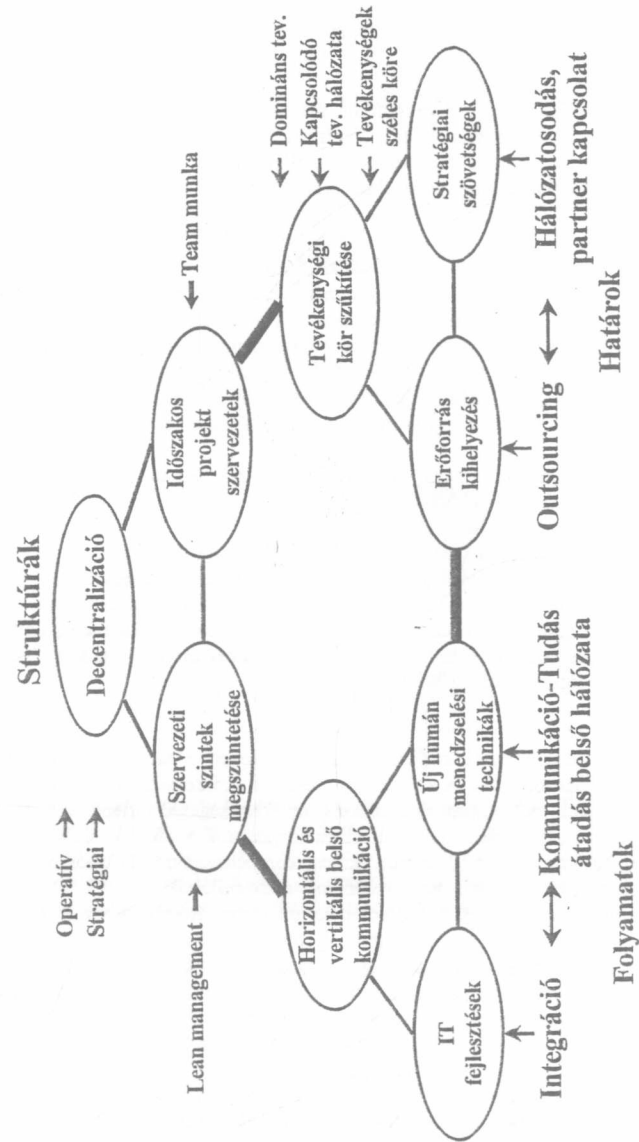
1.2. Tovább vizsgálandó trendek

Az elemzés kettős irányultsága már ezen kutatáson belül is keresi annak a következő hasonló felmérésnek a vizsgálati háttérét, amit több nemzetközi kutatás is célul tűzött ki, nevezetesen, hogy a szervezeti formák változása milyen tendenciát mutatnak.

A szervezeti változásokat - ennek megfelelően-, három irányultság tekintetében „részlegesen” három vetületben kívánjuk rendezni

- változó struktúrák,
- változó határvonalak,
- és változó folyamatok.

A változás dimenzióit az 1. ábrán foglaljuk össze.



1. ábra
A változások területe

Változó struktúrák trendje

A hagyományos hierarchikus struktúrák a nemzetközi verseny erősödése következtében két vonatkozásban is tarthatatlan helyzetbe kerültek:

- túl sok szervezeti szint és az ehhez kötődő középvezetői réteg magas költség vonzata,
- sok lépcsős információs és döntési lánc rugalmatlansága, lassú átfutási idejű döntéshozatali módja.

Egyértelműen kitapintható irányzat a hierarchikus szintek számának csökkentésére való törekvés (Lean management, lapos szervezetek, karcsúsított szervezetek). A decentralizálás mellett erősíteni kellett a horizontális kommunikációt, illetve a projektszerű munkavégzést (belső-külső szakértők hierarchia mentes kapcsolati formáit).

Változó folyamatok trendje

A folyamatorientált működési mód szakít, illetve mérsékli a funkcionális elszigetelődést. Az IT lehetőséget ad a folyamatok integrációjára. Az intenzív információcserre egyesíti a szervezet különböző részeit. Ezek az információk mozgási irányultságukat tekintve alapvetően horizontálisak, ami elősegíti az üzleti világ szinergiáinak kihasználását. Az információáramok kifelé is mozognak, és felölelik a szállítókat és fogyasztókat az elektronikus adatsere (EDI) és más kezdeményezések útján. Az információ-intenzív szervezetek létrejötte tovább erősíti az innovációs folyamatot a részvétel, a több központúság és rugalmasság alapján.

Az információtechnológia „kemény” infrastruktúráját alá kell támasztani az emberi erőforrásokba történő „puhább” beruházásokkal. Az új stratégiákhoz és struktúrákhoz új vezetési módszerekre és új típusú menedzserekre van szükség. A humán erőforrás-menedzsment ezen új módszereinek két általános dimenziója van az új szervezeti modellben: az egyik a horizontális hálózatépítés, a másik a szervezeti tudás átadásának technikái.

Az új humán erőforrás-menedzsment a horizontális folyamatokat különböző módokon segítheti elő. A vállalati szintű konferenciák, szemináriumok, csoportmunka akciók növekvő mértékű alkalmazása tapasztalható. A menedzserfejlesztés kulcsszerepet játszik a „határok nélküli” szervezet közös céljainak realizálásában.

Változó határok trendje

A nagy méret erősen hierarchikus szervezetekhez vezet, a széles hatáskör pedig elnyomja a horizontális kapcsolatokat. A szintek leépítését és az interaktívabb folyamatokat, ezért valószínűleg a méretek csökkentése és a szűkebb tevékenységekre történő koncentráció fogja kísérni. Ezt a korrelációt a változó struktúrák és folyamatok tovább erősítik, ami arra kényszeríti a vállalatokat, hogy az ún. „központi (kulcs) kompetenciákra” összpontosítsanak, átrajzolva saját határvonalait, a valódi versenyelőny növelése céljából.

A hierarchia és a nagy méret akadályozhatja az egyre élesebb versenyben zajló küzdelemhez szükséges stratégiai rugalmasságot. A méretváltoztatás hatását gyakran a tevékenységi kör csökkentésével és a stratégiai konglomerátumok elhagyásával erősítik, aminek következtében a gazdasági szereplők számukra valóban előnyös területekre tudnak koncentrálni. Ezenkívül meghatározott termékpiacokon a szervezetek egyre inkább kihelyezik az értéklánc alacsony értékű vagy kisebb stratégiai jelentőségű tevékenységeit. Amikor pedig a jobb képességek vagy források a vállalatok kívül vannak, a vállalatok még inkább alkalmazzák a stratégiai szövetségeket saját kompetenciáik kiegészítésére, sőt nem egyszer annak erősítésére. Arról van tehát szó, hogy a vállalatok határaikat szűkebb tevékenységi körben rajzolják meg, történjen ez partnerségi kapcsolatok kialakításával, erőforrás-kihelyezéssel (outsourcing) vagy a tevékenységi kör csökkentésével. Miközben a kompetenciákat szövetségi rendszerek veszik igénybe, s a hiányzó kapacitásaikat szövetségek biztosítják.

2. A FELMÉRÉSEK FŐBB STATISZTIKAI P

2.1. A felmérésbe bevont vállalatok áttekintése, struktúraváltása

Az OTKA-kutatás keretében graduális és posztgraduális képzésben résztvevő hallgatók bevonásával juttattuk el a kérdőíveket a célvállalatokhoz és ezáltal a visszaérkezés is tulajdonképpen teljesnek mondható. A felmérés 2002 őszén lefolytatott szakaszában 104 cég megkeresése történt meg. Ezeket szektoronként szétbontottuk, vagyis az értékelést a termelő, szolgáltató és közszolgáltató (állami tulajdonú vállalatok, közhivatalok, nonprofit cégek, egyéb szerveződések) vállalatokra nézve külön folytattuk le. Eszerint a megoszlás a következő (1. táblázat, 2. ábra):

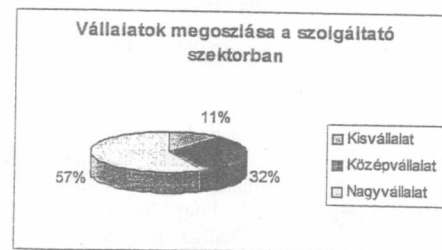
1. táblázat

Szektor	Vállalatok száma
Termelő vállalatok	47
Szolgáltató vállalatok	44
Közszolgáltatók	13



2. ábra

Minden szektort tovább bontottunk a vállalati nagyságnak megfelelően, kis-, közép- és nagyvállalati szegmenseket alkotva. Ennek alapjául elsősorban a becstült vállalati létszámot vettük, alkalmazva azt az elvet, hogy kisvállalatról beszélünk 50 foglalkoztatottig, középvállalatról 50 és 250 foglalkoztatott között és nagyvállalatról 250 fő felett. Az eszerinti megoszlás szektoronként a következően néz ki (3., 4. ábra):



3. ábra



4. ábra

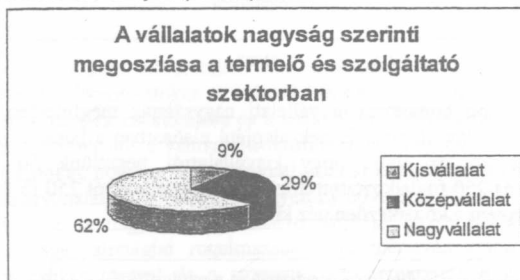
A harmadik szektorban nem történt bontás, mivel lényegében minden felmérésben résztvevő intézmény egy több száz fős hivatal, oktatási intézmény, rendvédelmi szerv stb. egysége vagy egésze volt.

Ha a vállalatok összességénél vizsgáljuk a vállalati méreteket a közszolgálati szférától eitektintve, akkor a következő eredményt kapjuk (2. táblázat):

2. táblázat

Vállalati nagyság	Vállalatok száma
Kisvállalatok	8
Középvállalatok	26
Nagyvállalatok	57

A 2. táblázat alapján látható, hogy a kutatásban túlnyomórészt a nagyvállalatok játszottak szerepet, több mint 60%-os aránnyal. (5. ábra):



5. ábra

2.1. A kérdőívek kitöltöttségének vizsgálata

A kérdőíves felmérések esetében mindig kardinális kérdés az, hogy a visszaérkezett kérdőívek kitöltöttsége mennyire felel meg az elvárásoknak és mennyire nyújt használható információkat. Esetünkben általában elmondható, hogy a kitöltöttség meglehetősen jó arányú volt, ami köszönhető legfőképpen annak, hogy ha benyújtáskor azt nem találtuk elfogadhatónak, visszaadtuk a kitöltést végző hallgatónak, hogy a hiányos részeket egészítse ki cégénél. Az ennek ellenére jelentkező hiányosságok általában abból fakadnak, hogy a

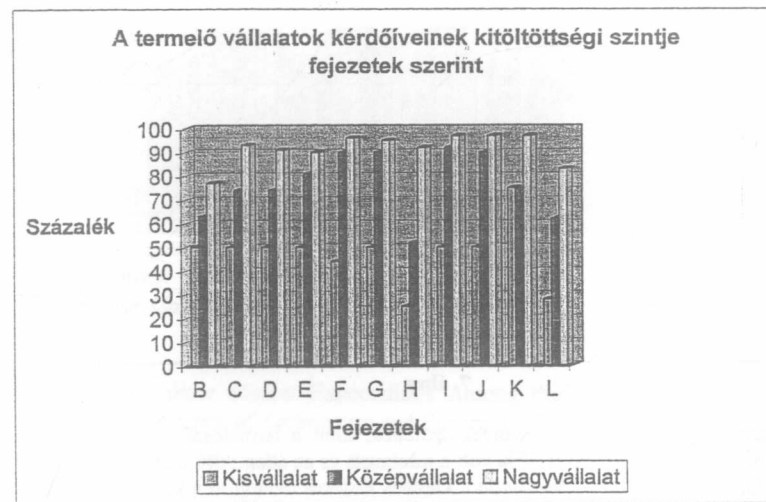
cégek bizonyos információkat visszatartottak, illetve nem végeztek olyan tevékenységet, amelyre a kérdőív rákérdezett.

Készítettünk egy statisztikát, amelyben az egyes fejezetek kitöltöttségi arányát vizsgáltuk. Eszerint a következő eredmények születtek (3-4. táblázatok, 6-7. ábrák)

A termelő vállalatok kérdőíveinek kitöltöttségi szintje fejezetek szerint (3. táblázat):

3. táblázat

Fejezet	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
B – Testületi működés	50%	63%	77%
C – Vezetés	50%	74%	93%
D – Stratégiai célok és akciók	50%	74%	91%
E – Munkatársak irányítása	50%	81%	90%
F – Erőforrások	44%	90%	96%
G – Folyamatok	50%	90%	95%
H – Munkatársak elégedettsége	25%	52%	92%
I – Vevők elégedettsége	50%	92%	97%
J – Társadalmi hatások	50%	90%	97%
K – Kultúra vizsgálat	75%	69%	97%
L – K+F vizsgálat	28%	62%	83%



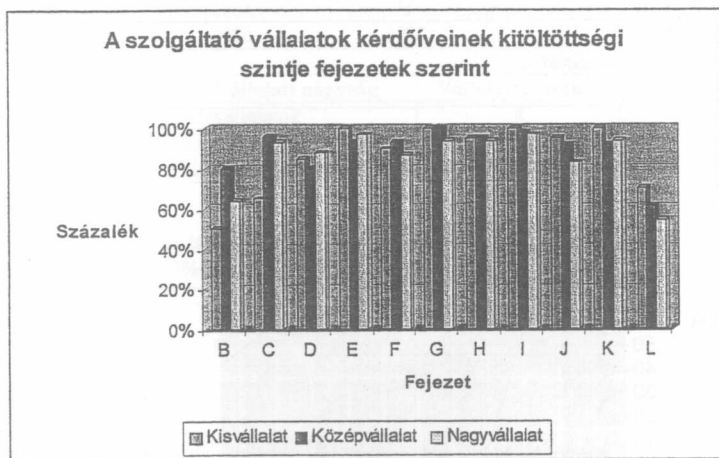
6. ábra

A termelőszféráról összesítve elmondható, hogy a kisvállalatok kitöltési aránya elég alacsony, 50% körül mozog, de a 28%-ot mindig eléri és soha nem haladja meg a 75%-ot. A középvállalatok esetében jobb a helyzet, ott már a minimális kitöltés is 52%, átlagosan 75-80% körül mozog, ami már jó aránynak mondható. A nagyvállalatok esetében a legteljesebb a kitöltés, ami valószínűleg betudható annak, hogy ezeknél a cégeknél minden kérdés értelmezhető volt. Itt a legalacsonyabb érték is 77% és az átlag jóval 90% felett van.

A szolgáltató vállalatok kérdőíveinek kitöltöttségi szintje fejezetek szerint (4. táblázat):

4. táblázat

Fejezet	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
B – Testületi működés	50%	80%	64%
C – Vezetés	65%	96%	93%
D – Stratégiai célok és akciók	85%	80%	88%
E – Munkatársak irányítása	100%	93%	97%
F – Erőforrások	90%	93%	87%
G – Folyamatok	100%	100%	94%
H – Munkatársak elégedettsége	95%	95%	94%
I – Vevők elégedettsége	100%	98%	97%
J – Társadalmi hatások	95%	92%	83%
K – Kultúra vizsgálat	100%	92%	94%
L – K+F vizsgálat	70%	61%	54%



7. ábra

A szolgáltató szférában jobb eredmények születtek, mint a termelőszférában. A kitöltés teljesebb volt, a kisvállalatoknál is 50% volt a minimum és az átlag 90% felett mozog. Négy fejezet (E, G, I, K) esetében 100%-os volt a kitöltés. Érdekes módon itt a középvállalatoknál picit gyengébb volt az arány, csak egy esetben (G) volt teljes (100%), de a minimum 61% volt és az átlag is 90% körüli. A nagyvállalatok köre volt a legkevésbé teljes, a maximum 97% volt. A minimum 54% és az átlag 90% körül alakult.

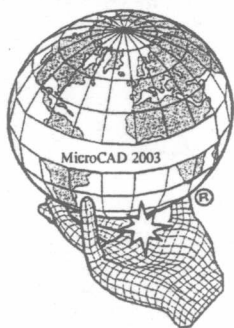
Tartalomjegyzék / Contents

Bartha Zoltán Vállalati kultúra a multinacionális vállalatoknál – A tudástranszfer egy sajátos esete	1
Gabriel Bratucu, Silvia Sumedrea, Bogdan Bacanu The Management of Marketing Activity	7
Adina Camarda The Social-Economic Impact of Rural Tourism in the Area of Rural Settings in Barsei Plain	13
Branka Crnkovic-Stumpf, Josipa Mrsa, Vlasta Roska Modern Methods of Evaluation a Company's Assets	19
Erős Adrienn A magyar közvetett adók harmonizációja az Európai Unió szabályozásával.....	25
Zsuzsanna Gósi The Connection between the Development of Human Resource and Innovation	31
Heidrich Éva Projekttek menedzselése multikulturális környezetben	37
Annamária Herpai The Contract Law Harmonization in the European Union – A Transaction Costs Approach.....	43
Erika Imhof Survey on Labour Market Expectations Among the Students of the Budapest University of Technology and Economics.....	47
Jámbor Erika Klasszikus fizikai analógia a neoklasszikus közgazdaságtanban	53
Kunos István Vezetéstudomány a humánétológia, illetve az evolúciós pszichológia tükreben – csoportszerkezet –	59
Dorin Lixandrou, Nicoleta Petcu On Some Models for Investment Optimum Choice	63

Zoltán Majó Information and Communication Technology (ICT) for Human Resources Management	69
Ivana Mamic Critical Points in Accounting Information System's Life Cycle.....	75
Nicoleta Petcu, D. Lixandroi The Analysis Unemployment - A Permanent Concern of Any Nation in Our Days	81
Petró Gábor Az evolucionáris gazdaságtan és a gazdasági jelenségek.....	87
Prugberger Tamás Globalizáció és jog	93
Rácz Zoltán A közvetítés, mint a gazdaság működését elősegítő eljárás	99
Vlasta Roska Tax Related Game with Fixed Material Assets - Case Study in Croatia.....	107
Monica Szeles, Tiberiu Foris, Doru Dima Poverty Assessment in Romania.....	113
Veronika Szikora Das Gesellschaftsrecht im System der Privatrechtsordnung	119
Szőghy Emese A hagyományos üzleti szervezetek hálózatokká alakulásával kapcsolatos nézetek	125
Sztermen Anikó, Sztermenné Tóth Anikó MOL Rt. és a liberalizáció.....	131
Hilda Tóth The Tendencies of the Development of Health and Accident Insurance	137
Jerzy Wachol Process of Globalisation Using Multimedia and Information Systems.....	143
Katarina Zager The Accounting Profession in the Republic of Croatia.....	149

Anatoly Yakovlev Impact of Decreased Level on Macro- and Micro-Economic Indicators	155
Szintay István, Szakály Dezső, Veresné Somosi Mariann, Heidrich Balázs, Deák Csaba "A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a stabilizáció és a regionalitás tükrében" c. OTKA kutatás részeredményei	161
Tartalomjegyzék.....	169





University of Miskolc,
Hungary



microCAD 2003 International Scientific Conference 6-7 March 2003



P szekció: Kihívások a gazdaságban
Section P: Economic Challenges