

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR
NEVELÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA
ANDRAGÓGIA PROGRAM



Tóthné Borbély Viola

**INNOVATÍV FELNŐTTKÉPZÉSI ÉS EMBERI ERŐFORRÁS MODELLEK
A HAZAI JÁRMŰIPARBAN:
IGÉNYEK ÉS MEGVALÓSÍTÁS**

***A szervezeti HR folyamatok és a külső együttműködések szerepe
a vállalati innováció megítélésében***

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető: Dr. habil. Kálmán Anikó, egyetemi docens

2020.

Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Neveléstudományi Doktori Iskola

Andragógia Program

Doktori iskola vezetője: Dr. Halász Gábor, egyetemi tanár

Programvezető: Csehné Dr. habil. Papp Imola, egyetemi docens

Tóthné Borbély Viola

**INNOVATÍV FELNŐTTKÉPZÉSI ÉS EMBERI ERŐFORRÁS MODELLEK A HAZAI JÁRMŰIPARBAN:
IGÉNYEK ÉS MEGVALÓSÍTÁS**

***A szervezeti HR folyamatok és a külső együttműködések szerepe
a vállalati innováció megítélésében***

Doktori értekezés

Témavezető: Dr. habil. Kálmán Anikó, egyetemi docens, BME

Elnök: Dr. Fábri György, habil. egyetemi docens, ELTE PPK
Belső bíráló: Dr. Halász Gábor, egyetemi tanár, ELTE PPK
Külső bíráló: Benedek András, professor emeritus, BME
Titkár: Dr. Kovács Zsuzsa, egyetemi adjunktus, ELTE PPK
Tagok: Csehné Dr. Papp Imola, habil. egyetemi docens, ELTE PPK
Dr. Németh Balázs, habilitált egyetemi docens, PTE
Dr. Balogh Anikó, egyetemi docens, BKF

2020.

TARTALOM

A TÉMA AKTUALITÁSA.....	1
A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA.....	5
A KUTATÁS LEÍRÁSA.....	7
A kutatás célkitűzései	7
A dolgozat szerkezete	7
A kutatás kérdései	8
Hipotézisek	9
A vizsgálat célcsoportja	10
Kutatásmódszertan.....	15
ELMÉLETI HÁTTÉR.....	17
1. Az innováció szerepe a szervezetek működésében	17
1.1. Az innovációs politika változásának hatásai	20
1.2. Az innovációt támogató stratégiák és intézkedések.....	24
2. A szervezetek belső tudásteremtése	28
2.1. Tanuláselméletek	30
2.2. Szervezeti tanulás, tanulószervezet, munkahelyi tanulás	32
2.3. Az egész életen át tartó tanulás paradigmája és a felnőttképzés kapcsolata az emberi erőforrás fejlesztési folyamatokban.....	37
2.3.1. Felnőttképzés fogalmi keretei	40
2.3.2. A felnőttképzés területei, funkciói	43
2.3.3. A motiváció szerepe a felnőttkori tanulásban.....	45
2.4. Kompetenciaelméletek	48
2.4.1. Alapkompetenciák, kulcskompetenciák, a kompetenciák mérése	51
2.5. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a tudástermelésben	54
2.5.1. Emberi tőke elméletek	56
2.5.2. Emberi erőforrás fejlesztő folyamatok.....	58
2.5.3. Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment	61
2.6. A tudásmenedzsment stratégiai szerepe.....	63

2.7.	A szervezeti kultúra hatása a tudásmenedzsment működésére	67
3.	Tudáskapcsolati együttműködési modellek	72
3.1.	Triple Helix modell	77
3.2.	A vállalkozások szerepe az együttműködésben	80
3.3.	Az egyetemek szerepe az együttműködésben	84
3.4.	A kormányzat szerepe az együttműködésekben	87
KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....		91
1.	A kvalitatív interjú vizsgálat eredményei.....	91
1.1.	Interjú kérdések összegző táblázata	92
1.2.	Interjú kérdésekre adott válaszok összegző táblázata	94
1.3.	A interjú adatfelvétel válaszainak összefoglalása	102
1.4.	Összegzés	112
2.	Kvantitatív kutatási eredmények	114
2.1.	Leíró statisztika	114
2.2.	Statisztikai elemzés	117
3.	A hipotézisek vizsgálatának összegzése	128
A TANULMÁNY LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI		134
A KUTATÁS EREDMÉNYEIRE ALAPOZOTT JAVASLATOK		140
ÁBRAJEGYZÉK		
TÁBLÁZATJEGYZÉK		
SZAKIRODALOM JEGYZÉK		
MELLÉKLETEK		

A TÉMA AKTUALITÁSA

Környezetünk gyors változásai - a technológiai fejlődés és a globalizáció – a szervezetektől is azonnali megoldásokat várnak, a vállalatok vezetőinek megváltozott körülmények között kell biztosítani szervezetük sikeres működését. „Az elmúlt néhány évben a digitalizáció és a globalizáció megváltoztatta az üzleti világot. A vállalatok és más szervezetek olyan rendszerben teremtenek értéket, ahol egyszerre versenyeznek és működnek együtt egymással” (Markkula, 2012, 103-104.). A globalizáció révén a világot behálózó gazdasági szervezetek alakultak ki, egy-egy szervezetben különböző nemzetek szakemberei dolgoznak együtt. A technológiai fejlődés és a globalizáció valamennyi szektorban üzleti modellváltást eredményez, a korábbi rendszereket egy rugalmasabb, gyorsabban változó rendszer váltotta fel (Reich 2009). Az informatika fejlődése révén bármilyen információ szinte korlátlanul megszerezhető, bárholnan be lehet kapcsolódni a kommunikációs láncba. Komoly kihívást jelent a korlátlanul rendelkezésre álló információ megértése és osztályozása, a szükséges tudás kinyerése és érdemi hasznosítása. A technológiai változásokon belül alapvető fontosságú az információs és kommunikációs technikák folyamatos fejlődése és meghatározó funkciója (Giddens, 2000; Benedek, 2014). A vállalatok számára a legfontosabb tényező minél jobb piaci pozíció elérése, azaz a versenyképesség és annak fenntartása a folyamatos innovációk által. Az innováció létrehozásának elengedhetetlen feltétele a változáshoz illeszkedő emberi erőforrás tényező. Napjainkban a negyedik ipari forradalom¹ időszakában különösen felgyorsult az a tendencia, hogy ehhez a változó kompetenciaigényhez a munkaerőpiacnak is jóval rugalmasabban kell alkalmazkodni (OECD, 2017). A munkaerőpiaci változásokkal párhuzamosan az egyéni tanulás és a személyes fejlődés elengedhetetlen része a munkavállalók tudásának, készségeinek és kompetenciáinak fejlesztése (Zachár, 2001; Benedek, 2003; Csapó, 2005; Szép, 2010; Kálmán, 2013). Mára a felnőttképzés egyik fontos színtere a munkahelyi tanulás lett (Csehné Papp, 2018). Helyszíntől függetlenül minden olyan formális, informális vagy nonformális tanulási tevékenység, amely a munkahelyen vagy annak

¹ A modern gazdasági növekedés során bekövetkező technológiai forradalmak alapján négy ipari forradalmat különíthetünk el az emberi történelemben

környezetében zajlik és az egyén munkavégzéséhez kapcsolódik, munkahelyi tanuláshoz minősül (Stéber – Kereszty, 2015).

A munkahelyeken a rutinszerű feladatok lassan kiszorulnak: helyükre a speciális készségek lépnek, a digitális készségek fontossága pedig növekszik (Benedek, 2014; OECD, 2017, 19). A speciális készségek mellett a munkaerőpiac egyre inkább előnyben részesíti a puha készségeket, az úgynevezett „soft skill”-eket, mint például a kommunikációs képesség, a csapatmunka, a vezetés, a problémák megoldása és az önszerveződés (Deming, 2015; Fazekas, 2018). A felnőttképzés gazdasági megtérülésével foglalkozó tanulmányok (Varga, 1995; Polónyi, 2004; Juhász, 2004) a humán erőforrással kapcsolatos beruházásokat indokoltnak és megtérülőnek tartják, mind az egyén, mind a társadalom szempontjából, ezért szükségszerűen a vállalatok versenyképességének fenntartásában alapvető fontosságú szerepet játszik az alkalmazottak célirányos fejlesztése, mely tevékenység a tanulást támogató szervezeti kultúra keretei között érvényesül a leginkább (Kraiciné, 2009).

Egy szervezet csak akkor tud időben információt, tudást nyerni a döntések azonnali meghozatalához, ha a benne lévő valamennyi erőforrást - ezek közül is kiemelten az emberit - kellő módon és hatékonysággal hasznosítani tudja, illetve képes azokat azonnal pótolni külső kapcsolati forrásból. A külső tudáskapcsolatok közül az ipari-egyetemi együttműködés kulcsfontosságú mind az Európai Unió szakpolitikájában, mind a hazai fejlesztési tervekben, mivel társadalompolitikai és gazdaságpolitikai érdek is egyaránt, hogy a versenyképességet elméleti és gyakorlati szempontból képviselő mindkét oldal gyors eredményeket hozzon létre a gazdaság számára. A szakirodalomban a kooperáció kutatásnak két nagy területe van: az egyik a regionális gazdaságfejlesztés (Lundvall, 1992; Rehnitzer, 1993; Cooke 1998; Szépvölgyi-Farsang, 2013) irányából vizsgálja a területet, a másik az innováció és a tudásmenedzsment (Porter 1999; Lengyel, 2000; Grósz, 2001; Inzelt-Bajmóczy, 2013) oldaláról. A járműipar és az egyetem kapcsolatrendszerének nemzetközi elemzése (Fekete, 2015) mellett, számos hazai példa is szemlélteti (Rehnitzer–Kecskés-Reisinger, 2016) az egyetem és az ipar együttműködéséből származó előnyöket. Grósz (2008) szerint a jól működő innovációs rendszer alapja, hogy az innovációs folyamat minden szereplője csatlakozik a hálózathoz, amennyiben pedig az együttműködés magas fokú a rendszeren belül, akkor a tevékenysége versenyképességi növekedést és gazdasági fejlődést eredményez (Inzelt, 2004; Tilinger, 2009; Grósz, 2012). Mára az ipari szereplők egyre inkább érdekeltek mind a felsőfokú tudományos képzés, mind a vállalati gyakorlat folyamatos fejlesztésében. A járműipari

vállalati vizsgálat azonban azt is azt igazolta, hogy sokszor távol áll egymástól az elméleti tudás és a gyakorlati alkalmazhatóság, melynek számtalan oka közül kiemelkedik a felsőfokú intézmények rossz finanszírozási struktúrája. Így az egyetemek elsődleges célja az önfenntartás lett, háttérbe szorítva ezzel számos egyéb tényezőt. Az egyetemi kutatók teljesítményét a publikációik számában mérik, e közben az ipar az azonnal hasznosítható és alkalmazható hallgatói tudást igényli, a gyors fejlesztési eredményekre koncentrál. Ez az érdekkülönbség az együttműködések gyakoriságát és hatékonyságát is csökkenti.

Az együttműködési rendszereket a külső kapcsolatok egyre gyakrabban alkalmazott, hármas kapcsolatrendszerében a Triple Helix modell (Etzkowitz, 1997; Leydesdorff, 2006; Markkula, 2013) felhasználásával célszerű elemezni. Ez alapján a cégek tudástranszfer együttműködését és azokat a támogatási formákat is, melyben az említett modell mindhárom szereplője, az ipar, az oktatás és a kormány együttesen vesz részt, mivel a Triple-Helix modell egy olyan elmélet megjelenítése, amely a tudomány, a gazdaság, a kormányzat munkamegosztásának és irányított együttműködésének lényeges dimenzióit és alapelveit foglalja magába.



1. ÁBRA: A TRIPLE HÉLIX MODELL SZERINTI SZEREPEK
(saját szerkesztés)

Kotsis-Nagy (2009) szerzőpáros szerint a vállalatok innovációs tevékenységére az oktatás és az állami K+F, a felsőoktatási intézmények tevékenysége mellett hatással van az innovációs politika a különböző támogatások, ösztönzők révén. A 2014-2020-as pályázati ciklus

támogatásai (*GINOP, FIEK*)² a képzést, fejlesztést, illetve ipar-egyetemi kutatóhelyi együttműködést erősítik. A pályázati konstrukció lényege, hogy „új intézményi keretek között hangolja össze az egyetemi és a vállalati kutatás-fejlesztést, és gyorsítsa az eredmények gyakorlati alkalmazását.” Véleményem szerint a támogatásnak ez a fajtája hosszú távon eredményez komoly lehetőséget az egyetemek számára.

² GINOP: Gazdaságfejlesztési és innovációs operatív program, FIEK: Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ

A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

Szakmai karrierem az első hazai, keleti kultúrájú befektető cégnél, a Magyar Suzuki Zrt-nél közel harminc éve indult, ahol kezdetben andragógusként képzési és humán erőforrás fejlesztési feladatokkal foglalkoztam, de a külső gazdasági makrotényezők, a partnerintézmények, a járműipari komplex fejlesztési igények elindítottak egy olyan innovációs folyamatot, mely során mind a munkakörömben, mind pedig a munkahelyi fejlesztésekben diverzifikálódás, részben új kompetenciák és feladatkörök jelentek meg. A hazai járműipar fejlődésének jól ismert példája, a Suzuki autógyár immár harminc éve működő gyakorlata során közvetlenül is megtapasztalhattam ezt a változási folyamatot saját munkaköröm keretében és az emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatban. Munkám során kapcsolatban vagyok a hazai gépjárműgyártás vezetőivel, így folyamatosan nyomon követtem az elmúlt tizenöt év járműipari fejlesztési és innovációs változásait, melyben a humán erőforrás-fejlesztés jelentős részét a képzés, továbbképzés és az egyetemekkel egyre szorosabban és kölcsönös hatékonysággal kidolgozott együttműködési jó gyakorlatok segítették.

Munkahelyem kiterjedt beszállítói hálózattal rendelkezik, ezeknél a gyártó vállalatoknál is végeztem a szervezeti működésre vonatkozó felméréseket, elsősorban a vállalatok innovatív képességeit és az alkalmazott emberi erőforrás módszereket vizsgáltam. A huszonöt éves járműipari vállalati gyakorlat során azt tapasztaltam, hogy az általam vizsgált vállalatok vezetői nagyrészt felismerték azt a tényt, hogy az emberi tudás gazdaságilag hasznosítható értékkel bír, ezért egyre tudatosabban alkalmazzák azokat az emberi erőforrás fejlesztő módszereket, melyek a sikeres működést hosszú távon támogatják. Kijelenthetjük, hogy a rendszerváltás óta a hazai járműipari vállalati stratégiában egyre hangsúlyosabb szerepet kap az emberi erőforrás menedzsment, amely a szervezet jövőbeli életképességét, versenyképességét, fejlődését biztosítja.

A kutatás kezdetekor vállalati szervezetfejlesztéssel foglalkozó középvezetőként erősen foglalkoztatott az a kérdés, hogy a járműipari vállalatoknál mik azok a puha tényezők, amelyek meghatározzák a versenyképesség fenntartását és fejlesztését? Azon túl, hogy a vállalatok a legfejlettebb technológiákat alkalmazzák és azonnal reagálnak a gyorsan változó piaci igényekre, milyen egyéb tényezők állnak a folyamatos siker mögött?

Jelenlegi innovációs vezetői munkaköröm kifejezetten igényli a folyamatos kutatást, hatékonyságmérést, a duális képzés és a negyedik ipari forradalom hatására begyűrűző változó ipari, gazdasági, társadalmi helyzetben.

A KUTATÁS LEÍRÁSA

A kutatás célkitűzései

A felmérés a magyarországi járműipari vállalatok belső tudásmenedzsment rendszerét, szervezeti kultúráját, valamint a külső kapcsolati és pályázati ösztönzők összefüggéseit vizsgálta a vállalatok együttműködési hajlandóságának és szervezeti innovációs potenciáljának tükrében.

Értekezésemben célom annak vizsgálata, hogy a humánerőforrás menedzsment, a felnőttképzés hatékony módszerei és a külső kapcsolatok által irányított tudásfelhasználás miként hat a szervezet innovatív képességére. Elsődleges célom annak felmérése, hogy a hazai munkaerőpiacon domináns vállalatok milyen mértékben érvényesítik az emberi erőforrásban rejlő potenciális lehetőségeket és milyen külső kapcsolatok révén biztosítják a szervezetben a hiányzó tudás pótlását.

A dolgozat szerkezete

Doktori értekezésemnek *„Innovatív felnőttképzési és emberi erőforrás modellek a hazai járműiparban: igények és megvalósítás”* a címe, melyben a hazai járműipari vállalatok versenyképességének mozgató tényezőit vizsgálom a negyedik ipari forradalom kontextusában, makro- és mikro tényezők mentén. A kutatást 2014-ben indítottam és kiterjesztettem 2018-ig. Ez idő alatt a vizsgálat fókuszai inkább elmozdult az innováció és az ipar-egyetemi együttműködések mélyebb vizsgálatának irányába, így lett a dolgozat alcíme: *„A szervezeti HR folyamatok és a külső együttműködések szerepe a vállalati innováció megítélésében”*.

Dolgozatom két témakörre osztható. Az első: a szervezetek belső tudásteremtő képességét³, míg a második a szervezeten kívüli tudás⁴ integrálásának módszereit vizsgálja.

³ A tudásteremtés olyan dinamikus folyamat, amely létező határokat lép át egyének között, illetve egyén és annak környezete között.

⁴ A szervezeten kívüli tudás minden olyan tudáselem, amellyel a szervezet nem rendelkezik, de folyamatainak optimalizálásához szükséges „megszerezni”

A tanulmány első részében az innovációt, mint fogalmat vizsgálom és az innováció szerepét a vállalati fejlesztési folyamatokban. A dolgozatnak ebben a részében az emberi tőke elmélettel, és a menedzsment tudományokban alkalmazott emberi erőforrás összefüggésekkel /terminológiákkal foglalkozom. Vizsgálom a tudás, kompetencia és a tanulás fogalmait az egyén, illetve a szervezetek szintjén. Módszer és egyben eszköz is: az „egész életen át tartó tanulás”, mely paradigma domináns tényező a szervezeti siker érdekében. A felnőttképzést elsősorban a munkahelyi tanulás területén vizsgálom a szervezeti tanulás és a humánerőforrás menedzsment folyamatokban, mint stratégiai fejlesztő eszközt. A dolgozat második részében a vállalatok külső tudáskapcsolati rendszerét vizsgálva elsődlegesen az egyetem-ipari együttműködésekre fókuszálva, majd a kormány-ipar-egyetem hármas kapcsolatrendszerén keresztül mutatom be azok szerepét a folyamatos változásokra adott válaszként. Kutatásomban megvizsgálom azt is, hogy a pályázati lehetőségek erősítették-e a résztvevő vállalatok együttműködési hajlandóságát akkor, amikor célzott támogatási formákat hoztak létre az egyetemek számára az ipari szereplők kutatási igényeinek támogatására.

A kutatásban azokra a kérdésekre keresem a választ, melyekre több éves képzési-, majd szervezetfejlesztési vezetői gyakorlatom és tapasztalatom motivált. Jelenlegi innovációs vezetői munkaköröm kifejezetten igényli a folyamatos kutatást, hatékonyságmérést a negyedik ipari forradalom hatására begyűrűző változó ipari, gazdasági, társadalmi helyzetben. A téma jellegéből adódóan komplex, így multidiszciplináris megközelítésű, melyben a neveléstudományi szempont dominál, de vizsgálom a kutatásban megfogalmazott kérdéseket és hipotéziseket, a szervezetfejlesztési, szociológiai, közgazdaságtani szempontból is, melyekre ipari gyakorlatom alapján igyekszem választ adni. Témaválasztásomat az is indokolja, hogy neveléstudomány területen még viszonylag kevés felmérés készült a hazai járműiparral kapcsolatban..

A kutatás kérdései

A kutatás elindításában vállalati szervezetfejlesztő szakemberként erősen foglalkoztatott az a kérdés, hogy a járműipari vállalatoknál melyek azok a puha tényezők, amelyek meghatározzák a versenyképesség fenntartását és fejlesztését? Azon túl, hogy a legfejlettebb technológiákat

alkalmazzák és azonnal reagálnak a gyorsan változó piaci igényekre, milyen egyéb tényezők állnak a folyamatos siker mögött?

A fentiek megválaszolására a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

1. A vizsgálatban részt vevő vállalatok milyen intézkedéseket hoznak a munkaerő megtartására?
2. Milyen típusú szakmai együttműködések kötnek a felsőoktatási intézményekkel, elsősorban mérnöki végzettséget igénylő munkaerő utánpótlásához?
3. A munkaerő megtartás, az utánpótlás és a felsőoktatási intézményekkel való együttműködések hatékony működtetéséhez milyen mértékben veszik igénybe a hazai járműipari cégek az EU és a kormány által biztosított támogatási lehetőségeket, valamint a vállalatok hogyan és milyen mértékben működnek együtt a fenti célok megvalósítása érdekében?
4. A szervezeti kultúra különbségei a felsőoktatási intézmények és az ipari szereplők között milyen hatással vannak az együttműködések mértékére és gyakoriságára?
5. A belső szervezeti tényezők és a külső együttműködések mennyiben határozzák meg a vállalat innováció potenciálját? A cégeknél a belső szervezeti innovációs megoldások mellett megfigyelhetőek-e a nyitott innovációs megoldások?

Hipotézisek

A szakirodalom áttanulmányozása után az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: A járműipari vállalatok az innovatív működésük biztosítása érdekében komplex humánerőforrás megtartó és fejlesztő programokat dolgoznak ki, melynek egyik alapértelmezett része a képzés (Varga, 1995; Polónyi, 2004; Juhász, 2004; Kraiciné, 2009).

H2: A felsőoktatási intézményekkel folytatott közös munka fontos szerepet tölt be a cégeknél, a munkaerő-utánpótlás biztosításában. A vállalatok a projekt feladatok megvalósulásán keresztül választják ki jövőbeni munkatársaikat (*Pogátsnik, 2017*).

H3: A hazai járműipari cégek, az innovatív működés érdekében a szervezetfejlesztési jó gyakorlatok kialakításában közösen vesznek részt (*Chesbrough, 2003; Inzelt, 2004; Nyíri, 2009; Csizmadia-Grósz, 2012*).

H4: A hazai járműipari cégek vezetőinek a véleménye szerint az egyetemen, illetve az iparban a szervezeti kultúra különbözik, és ez akadályozza az együttműködést (*Handy, 1985; Schein, 1989; Pakucs-Papanek, 2005*).

H5: Az Európai Unió és állami innovációs támogatások az ipari vállalatok és az egyetemek hosszú távú fejlesztési együttműködésére pozitív hatással vannak, a válaszadók kihasználják a pályázati lehetőségekben rejlő potenciált (*Kotsis-Nagy, 2009*).

A vizsgálat célcsoportja

A hazai járműipar fejlődésének jól ismert példája munkahelyem, a Suzuki autógyár, melynek immár harminc éve működő gyakorlata során közvetlenül is megtapasztalhattam az elmúlt időszak járműipari fejlesztési és innovációs változásait, melyben a humánerőforrás-fejlesztés jelentős részét a képzés, továbbképzés és az egyetemekkel egyre szorosabban és kölcsönös hatékonysággal kidolgozott együttműködési gyakorlatok segítették. A járműipar a világ vezető innovációs iparának egyike, óriási a gyártók közötti verseny, a fejlesztéseik csúcstechnológiát igényelnek.

Ahogy ez a 4. ábrán is látható: az elmúlt 10 évben a teljes ipari termelés több mint negyedét a járműgyártás adta. A folyamatos fejlődést igazolja, hogy míg 2010-ben négyezer milliárd forint volt az ágazat termelési értéke, addig ez 2018-ban már több mint nyolcezer milliárd forint. Magyarország teljes exportjának 20 százalékát az autóipar, a hazai GDP % 4,5-át a járműgyártás teszi ki. Magyarországon több mint 900 vállalkozásban 175 ezer embert foglalkoztat (*KSH adatok, 2017, 2018, 2019*).

Ágazat	2010	2018	2019
Bányászat, kőfejtés	0,4	0,5	0,5
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, léghűtés	6,1	4,0	3,9
Feldolgozóipar	93,5	95,5	95,6
Járműgyártás	17,7	26,7	27,6

100%

2. ÁBRA: AZ IPAR ÁGAZATI SZERKEZETE A TERMELÉSI ÉRTÉK MEGOSZLÁSA ALAPJÁN (%)
 Forrás: KSH adatok (2010,2018,2019)
 (saját szerkesztés)

A járműipar hazánk iparfejlesztésének kezdeti időszakától meghatározó szerepet kapott. Különösen megfigyelhető ez a reformkor iparfejlesztő törekvéseinél, melynek érdemi, máig ható eredményeit hozta a vasúti járműgyártás. A magyar innováció járműiparban megmutatkozó eredményei jól nyomon követhetők a XX. század elején megindult automobilizmusban is. Fejes Jenő és társainak autófejlesztő tevékenysége nem azért nem tudott nemzetközi sikereket és hosszútávú eredményességet elérni, mert nem magas munkakultúrát képviseltek, hanem azért, mert a korabeli iparpolitika és iparfejlesztés, illetve a nemzetközi piacpolitika erre adott lehetőséget. Mindez nem akadályozta meg az egyetemet abban, hogy a járműgyártás különböző területeire kiváló szakembereket képezzen. Erre lehetett építeni a XX. század második felében megindult magyarországi autógyártásban is. A V4-tagállamok között az autóipar kiemelt nemzetgazdasági ágazatként jelenik meg (*Rechnitzer – Hausmann – Tóth, 2017*). Napjainkban a közúti járműgyártást alapvetően a hazánkban letelepedett különféle szakma- kultúrával rendelkező, multinacionális cégek tevékenysége, illetve az ezzel összefüggő, hazai beszállítói integratori alkatrészgyártás határozza meg, építve a hazai szakemberállományra. Nem véletlenül jelenleg a magyar gazdaság legfontosabb szereplői a közúti járműgyártók és az első szintű, közvetlen alkatrész-beszállítók. Hazánkban négy nagy autógyártó van jelen és számos elsőkörös nagyvállalati beszállító, mindegyikénél a legfejlettebb technológiákat alkalmazzák az ipari gyártás során. Elmondható, hogy ezeknél a vállalatoknál jelentős beruházások zajlanak: szinte minden évben új modellel lépnek a piacra, folyamatos gyártástechnológia fejlesztéseket hajtanak végre. Az ágazat meghatározó szereplői a beszállítói kapcsolatokon keresztül integrálják a legkülönbözőbb profilú

vállalkozásokat, így a hazai járműipari vállalatok kiterjedt beszállítói hálózattal rendelkeznek, mely tovább erősíti az iparág jelenlétét hazánkban.

A gyorsan változó piaci igények miatt egyre fontosabbá válik a fejlesztés és az innovatív gondolkodás, ezért nagyon komoly eredmény az iparágban az a tény, hogy több járműipari vállalat a gyártás mellett a fejlesztési tevékenység egy részét is Magyarországra telepítette.

(publikus oldalak)

Szerep		Vállalat kategória	Technológiai színvonal	Érdek érvényesítés szintje
OEM* (összeszerelő vállalatok)	Végtermék összeszerelő vállalatok	Multinacionális vállalat	Magas	Magas
Beszállítók	1. Körös beszállítók/integrátorok	Multinacionális vállalat/nagyvállalat	Magas	Magas
	2. Körös beszállítók	Nagyvállalat/KKV	Közepes	Közepes/alacsony
	3. Körös beszállítók	KKV	Közepes/alacsony	Alacsony

3. ÁBRA: A HAZAI JÁRMŰGYÁRTÁS DUÁLIS SZERKEZETE

Forrás: (A multinacionális vállalatok hatása a magyarországi belföldi versenyre és a nemzeti versenyképességre (Empirikus elemzések ágazati esettanulmányok alapján) 2010. Készítette: Chikán Attila) 4. (saját szerkesztés)

A 3. ábrán foglaltam össze a hazai járműgyártás kétpólusú rendszerét, mely nagymértékben meghatározza a vállalatok különböző paramétereiből (vállalat méret, tulajdon, piac, létszám) adódó különbségeket. A nagyvállalatok erős versenyhelyzetet teremtenek a beszállító – szinte kizárólag magyar tulajdonú - kis- és középvállalkozások (KKV) körében, alapvetően ez a verseny alakította ki a magyar járműpar duális szerkezetét. A járműgyártás duális szerkezetének elemzésekor megfigyelhető, hogy a hazai járműgyártás központi szereplői a multinacionális végtermék összeszerelő vállalatok, egy szinttel lejjebb, az első körös beszállítók, az integrátorok. Mind az OEM-ek (végtermék összeszerelők), mind az integrátorok magas technológiai színvonalat képviselnek, a kormányzat felé igen nagy alkuerővel rendelkeznek, jellemzően jól szervezett cégek (Chikán, 2010). A hazai KKV-k ezzel szemben „technológiai és méretgazdaságossági hátrányt szenvednek el, illetve az értékláncban elfoglalt

pozíciójukból kifolyólag alacsony hozzáadott értékű tevékenységeket látnak el” (Rechnitzer – Hausmann – Tóth, 2017, 119-142.).

A szervezetek fejlődési fokozatai és a méretük közötti összefüggést számos kutatásban vitatják. *Kőhegyi (2002)* úgy véli, hogy a vállalkozások közti különbségek elsősorban a szervezetek létszámának méretében mutatkoznak meg leginkább. *Salamonné (2006, 62.)* szerint *”a méret növekedése önmagában nem jelenti a magasabb fejlettségi szintre való lépést, viszont bizonyos fázisokba csak nagyobb méret esetén lépnek be a vállalkozások.”* A hierarchia alsó szintjein lévő beszállítók versenyképessége alapvetően termék-kompetenciának nevezett elvárás-együttes teljesítésén múlik. (*Chikán, 2010*)

Ennek fő összetevői:

- specifikációnak megfelelő, magas minőség
- nagy gyártási volumen
- a vállalat stabil működése
- a változó rendelésekre való rugalmas reagálás
- színvonalas logisztika
- árelfogadó, árcsökkentő magatartás

A kis- és középvállalkozások növekedési nehézségeinek jelentős része belső problémákra vezethető vissza. *Kadocsa és munkatársai (2012)* a hazai KKV-k tanulmányukban vizsgálják a korszerű menedzsment eszközök alkalmazását a kis- és középvállalkozásoknál. Kutatásuk egyik eredménye szerint a szervezetfejlesztés az a terület, ahol legkevésbé érzik szükségesnek a változást a vállalati szakemberek. Fontos megjegyezni, hogy a nagyvállalatok általában támogatják beszállítóikat a minőségbiztosítás, a logisztika és a technológiafejlesztés területein (*Csizmadia-Grósz, 2012*).

A kis- és középvállalkozások felzárkóztatása a hazai gazdaságélénkítő intézkedésekben az utóbbi húsz évben prioritást élvez (1. táblázat), mindezek ellenére a KKV-k nagy része nem képes arra, hogy éljen azokkal a lehetőségekkel, melyek gazdasági teljesítményét növelhetik, a vállalkozásuk kis méretére, a jó szakemberek magas piaci értékére, stb. hivatkozással. A kis- és középvállalkozások fejlődési folyamataiban a legnagyobb problémát az jelenti, hogy *„az Európai Unió nyújtotta lehetőségeket a kisvállalkozások szinte egyáltalán nem használják ki, nem próbálnak EU támogatásokhoz, forrásokhoz jutni és nem nyitnak az új piacok felé sem.”* (*Kadocsa, 2012, 44.*)

Időszak	Stratégia	Stratégia célja
2003 - 2006	Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program	KKV-k középtávú stratégiája, a fejlesztési politika célrendszere. Prioritása a versenyképesség növelése, KKV EU-integrációjának segítése, esélyegyenlőség javítása.
2007 - 2013	Kis-és Középvállalkozások fejlesztésének stratégiája	KKV-k fejlesztésének stratégiai tervdokumentuma. Pillérei a szabályozási környezet, finanszírozás, tudás (vállalkozói tudás, humán erőforrás), vállalkozói infrastruktúra fejlesztés.
2014 - 2020	11Kis-és középvállalkozások stratégiája	A KKV szektor politikai célkitűzései, intézkedéseit meghatározó stratégia. Kulcs területei a növekedési potenciál, vállalati környezet fejlesztése, finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés könnyítése.
2019 - 2030	A Magyar Mikro-, Kis- és Középvállalkozások megerősítésének stratégiája	Stratégiai tervdokumentum, ami 2030-ig vázolja fel a szektor jövőképét és határozza meg a vállalkozáspolitikai fő feladatait. Cél az értékteremtő képesség erősítése, kiszámítható működési környezet biztosítása, exportképesség fokozása, hazai hozzáadott érték és a termelékenység növelése.

1. TÁBLÁZAT: MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁI 2003-2030

Forrás: (saját szerkesztés nyilvános adatokból)

A kutatásban résztvevők az általunk kijelölt járműipari cégek vállalatvezetői voltak. A Magyar Gépjárműipari Egyesület (MAGE) és a Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége (MAJOSZ) adatbázisa alapján kerestem fel az interjúalanyokat. Fontos volt számomra, hogy a megkérdezettek az interjúban feltett valamennyi kérdésre választ tudjanak adni, ezért az interjúalanyok az ipari vállalatok ügyvezetői vagy HR vezetői voltak, mivel ezek a vezetők átfogó ismerettel rendelkeznek több szakterületet is érintő kérdésekről. A kutatásban kis- és

középvállalkozások, illetve a nagyvállalatok közel azonos arányban vettek részt, a kérdőíves lekérdezésben tíz nagyvállalati és nyolc KKV vezető kapcsolódott be.

A kutatási kérdőívet a MAGE tagvállalatok valamennyi, gyártó vállalata elektronikus úton kapta meg kitöltésre. Az alacsony mintaelemszám annak tudható be, hogy a valószínűségi véletlen mintavételi eljárás helyett szakértői mintavételi eljárást használtunk. Az alapsokaságból szándékosan került be mintánkba minden cégtől csak egy fő, mivel minél több céget szeretünk volna a mintában szerepeltetni. Továbbá, nem szerettem volna, ha esetlegesen a több főt foglalkoztató nagyvállalatok munkavállalóinak magas arányszáma torzítja a mintavételt a kis és középvállalkozások rovására – akik így a nagyvállalatokkal azonos arányban képviseltetik magukat a mintában. Vizsgálatunk fókuszába, -annak kvalitatív elemeit is szem előtt tartva- a fenti, kiemelt szempontot vettük figyelembe a reprezentativitás helyett, hiszen kutatásunk egyik fókuszában a kis- és középvállalkozások tudásmenedzsment rendszerének és külső kapcsolatainak megismerése állt.

Kutatásmódszertan

Az empirikus kutatás előtt szakirodalmi kutatást folytattam. A téma szakirodalmi feldolgozásán túl dokumentumelemzést végeztem: az OECD által publikált oktatáspolitikai dokumentumok, kiadványok, szakértői tanulmányok, illetve Európa Uniós és hazai stratégiai dokumentumok alapján. A vállalkozásokra vonatkozó adatokat a Központi Statisztikai Hivatal és az EUROSTAT adataiból állítottam össze. A kvantitatív kutatás kérdőíves lekérdezésen alapult, míg a kvalitatív személyes lekérdezésen és mélyinterjún.

A kutatást félig strukturált, mélyinterjúval kezdtem. Interjút készítettem a járműipari vállalatok felső-, HR és képzési vezetőivel, a kutatásban tizennyolc vállalati menedzser vett részt, akiket személyesen kértem fel. A kormányzati oldal egy képviselőjével készítettem mélyinterjúval felmérést. Az interjúk feldolgozása után a résztvevőkkel ellenőriztettem az anyagot, majd írásos hozzájárulásukat kértem az interjúban elhangzottak nyilvános, anonim megjelenítésére.

A kutatás feltáró jellege miatt az interjúk szövegének elemzéséhez különféle elemzési technikákat használtam. A szövegeket kategorizáltam, azaz a szöveg bizonyos részeit a kutatási kérdések mentén csoportosítottam a hipotézisekben megfogalmazott szempontok

alapján, ismétlődő mintázatokat, illetve eltéréseket keresve a szövegben. Ahol számszerű adatokat kaptam, ott az adatokat összesítettem. Ezt kiegészítve százalékos arányban meghatároztam, hogy a válaszadók mekkora hányada képviseli a kérdezett szempontokhoz kapcsolódó, általuk megfogalmazott válaszlehetőségeket.

Az interjúk elemzése közben olyan témák is felmerültek, amelyeket további kvantitatív felmérés keretében szerettem volna tovább pontosítani, valamint az összefüggéseket részletesebben feltárni.

A kérdőíves felmérés alkalmas a magyar járműipari cégek körében reprezentatívnak tekinthető minta körében végzett adatgyűjtésre, ez egyben a primer kutatások során alkalmazott leggyakoribb módszer. Ezért az értekezésben megjelölt kérdések és hipotézisek vizsgálata céljából az empirikus kutatás egyik módszereként a kérdőíves felmérést folytattam. A kérdőív összeállítása utána a kérdések tartalmát és szerkezetét fókuszcsoportos vizsgálat keretében próba lekérdezés során teszteltem, majd végrehajtottam a szükséges módosításokat, a végleges kérdéssor 2017. év végén készült el.

A kérdőíves kutatást 2018. év elején kezdtem. A kérdőív négy demográfiai, tizenkét általános szervezeti és hatvanöt szakmai kérdést tartalmaz. A szakmai kérdéscsoport két részre tagolható, az első rész a szervezeti belső tudásfejlesztésre, a második része a vállalati együttműködésekre irányult. A kérdőívben többségében Likert-skálát tartalmazó, attitűdmérő kérdések szerepeltek, melyek a fenti két nagy témakörben térképezik fel a válaszadók szervezeti innovációhoz és külső, egyetemi együttműködésekhez fűződő viszonyát, valamint ezeknek a változóknak a kapcsolatát a humánerőforrás képzésének, fejlesztésének szervezeten belüli stratégiáival. A kutatás során standardizált kérdőívet állítottam össze, törekedve arra, hogy a kapott adatok összehasonlíthatóak legyenek.

A kutatásban résztvevőket tájékoztattam, hogy a kutatás anonim, a kutatásban való részvételt bármikor megszakíthatja, a kutatás során nyert adatokat és információkat bizalmasan kezelem, harmadik félnek nem adom ki. A fentiekről a kérdőívet kitöltőket és az interjúalanyokat is írásban tájékoztattam.

ELMÉLETI HÁTTÉR

1. Az innováció szerepe a szervezetek működésében

Az innováció fogalmának meghatározásánál hasonló mennyiségű szakirodalmi forrás áll rendelkezésre, mint a szintén nehezen definiálható és a folyamatos változások hatására rendszeresen kibővülő, átalakuló fogalmak esetén. A dolgozatban nem törekszem arra, hogy átfogó képet adjak az innováció fogalmi rendszeréről, kizárólag azt szeretném röviden bemutatni, miként jutott el az innováció értelmezése a kizárólag technikai meghatározástól az egyéni érzékelésig és mi az, amit ma a szervezetek, elsősorban az ipari vállalatok a gyakorlatban innovációnak tekintenek.

A közgazdasági területen többen próbálkoztak az innováció fogalmának megértésével és meghatározásával. *Schumpeter* (1939) volt az első, aki munkáiban foglalkozott az innováció fogalmával. Már a múlt század 30-as éveiben az innovációnak a következő típusait különítette el: új termék bevezetése, új gyártási mód bevezetése, új piac megnyitása, új nyersanyag- vagy félkész termék-forrás megszerzése, iparági átszervezés. Schumpeter értelmezésében minden innovációnak tekinthető, ami új a piacon a gazdaság és a társadalom számára. *Howard és Sheth* (1969) szerzőpáros ezzel szemben úgy véli, hogy minden, ami az adott szervezet számára újdonságnak számít innovációként értelmezhető. Mivel a hazai szabályozási rendszerinti minősítéskor fontos tényező az újdonságtartalom meghatározása, ez a megállapítás igen fontos akkor, amikor egy vállalat olyan eljárást vagy technológiai megoldást szeretne bevezetni, amit mások már megvalósítottak, de nem áll rendelkezésre számára elegendő adat és információ –akár szabadalom formájában– ahhoz, hogy valamennyi bizonytalanság feloldható legyen a műszaki vagy egyéb fejlesztési megoldás bevezetésekor. Úgy gondolom, hogy a vállalatok szempontjából ez az egyik legfontosabb kérdés: a saját folyamataiban újnak tekintett megoldás mennyiben értelmezhető a minősítési folyamat során valóban újnak? Mivel a minősítés és az arról szóló határozat az alapja az adókedvezmények igénybevételének és az innovációs pályázatokon való részvételnek, nem könnyű eltekinteni az innováció értelmezésének attól a kérdésétől, hogy mi számít valóban újnak, mi számít innovációnak? Kizárólag az, ami a világon teljesen új termék vagy műszaki megoldás, vagy elegendő, hogy a szervezet számára jelent újat?

Az innováció értelmezésében fontos elem az innovációk típusának meghatározásán túl az, hogy kizárólag szervezeten belül, az adott szervezetben dolgozók fejlesztik ki a piacra szánt terméket vagy szolgáltatást, esetleg a szervezeten kívüli egyéb intézmények, személyek is részt vesznek az innovációk létrejöttében. *Nelson és Winter (1982)* szerzőpárosnál megjelenik a szervezeten kívüli innováció fogalma, a külső forrásból megszerzett innovációra vonatkozóan modellezték a vállalati döntéshozatalt. *Hippel (1988)* a hasznos tudás négy külső forrását azonosította:

1. beszállítók és vevők;
2. egyetemek, állami és privát kutatóhelyek;
3. versenytársak és
4. más nemzetek.

A Stanford Egyetem „*Triple Helix Kutatócsoportjának*” honlapján az alábbi meghatározás szerepel: „*a jelenlegi nemzetközi versenyhelyzetben az innováció túl jelentős ahhoz, hogy csupán az egyedülálló cégekre vagy cégcsoportokra, egyéni kutatókra vagy nemzetközi kutatói együttműködésekre korlátozódjon. Az innováció a belső vagy cégek közötti folyamatból egy olyan tevékenységgé vált, amely olyan intézményeket (ilyenek az egyetemek) is magában foglal, amelyeknek hagyományosan nem volt közvetlen kapcsolatuk az innovációval.*” Ez a megállapítás azt feltételezi, hogy az innovációk létrehozása kizárólag a vállalatok feladata, de a vállalatoknak szükséges külső partnereket bevonniuk a fejlesztési folyamataik megvalósításához, alapvetően a nyitott innováció mellett érvel.

Drucker (1985) szerint az innováció nem kizárólag műszaki-gazdasági fogalomként létezik, nála jelenik meg elsőként a társadalmi innováció fogalma. *Füzi (2013)* szerint az innovációt lehet csoportosítani szerveződésének iránya szerint is, így megkülönböztetünk felülről-lefelé, illetve alulról-felfelé történő innovációt.

Az Európai Unió tagországaiban az új *Oslo Kézikönyv (1992)* tekintendő iránymutatónak, mely szerint innovációs tevékenység „*mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi tevékenység, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szolgálja vagy irányítja.*” Az *Oslo Kézikönyv (2006)* harmadik kiadásának legfőbb változása a korábbiakhoz képest az innováció fogalmának szélesebb körű definiálása: „*Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése.*” Hosszú idő telt el következő megjelenésig, az *Oslo Kézikönyv*

(2018) negyedik kiadásban a kézikönyvet azzal a céllal frissítették, hogy figyelembe vegyék az innovációval kapcsolatos jelenségek szélesebb körét az OECD-országokban, valamint a partnergazdaságokban és szervezetekben az utóbbi években végzett innovációs felmérések során szerzett tapasztalatokat is beépítsék az útmutatóba.

A Magyar Innovációs Szövetség⁵ honlapján részletesen olvashatunk az innováció értelmezéséről. Ebben az egyik legfontosabb megállapítás szerint az Oslo kézikönyv harmadik kiadása a tudástranszfer és az innovációs vállalati kapcsolódások sokkal nagyobb közvetítő szerepét mutatja be, jelenleg a hangsúly a kapcsolódások innováció-politikai fontosságán van. *Szépölggyi-Farsang (2003)* szerzőpáros szerint az iparági versenystratégia szempontjából kétfajta innováció különíthető el. Az egyik a fenntartó innováció: ez a fajta innováció nem avatkozik bele a piac működésébe, változatlanul hagyja azt. Bomlasztó innováció: az innovatív termék, szolgáltatás, eljárás beavatkozik a piac működésébe.

A fentiek alapján: az innováció olyan termék vagy szolgáltatás, amelyet piacra lehet vinni, valamilyen kutatási, fejlesztési tevékenység eredményeként. Az innováció létrehozása a vállalkozások feladata, melyben egyéb szereplők, például az egyetemek is részt vesznek, így jön létre az innovációs ökoszisztéma. *Markkula (2012)* szerint az innovációs ökoszisztémák jövőbeli sikere egyre inkább az alapján mérhető, hogy az innovációs résztvevők mennyire tudják összekötni és irányítani tehetségüket, partneri kapcsolataikat, csoportjaikat és gyakorlati innovációs folyamataikat – azaz mennyire tudják integrálni a lokális tudást a globális innovációs hálózatba.

Hazai innovációs hálózatokról elsősorban innovációs klaszterek esetében beszélhetünk, melyeknek legfőbb célja elsősorban a régiók innovációs képességének növelése (*Inzelt, 2004; Nyíri, 2009; Csizmadia-Grósz, 2012*). „*A klaszter egymástól kölcsönösen függő vállalatok és intézmények horizontális és vertikális csoportosulása, amelyek együttműködők és versenyzők egyszerre, egy területre, vagy ágazatra fókuszálnak, ill. lehetnek tudományos, vagy hagyományos alapúak is. A klaszterbe tömörülésnek számos előnye van a tagok számára, általában elmondható, hogy együtt sokkal hatékonyabbak, mint külön-külön és az együttműködésüknek különböző formái lehetségesek: közös beszerzés, promóció, fejlesztés, nagy értékű közös gép beszerzése és használata*” (*Gyukics, 2011, 26.*). Magyarországon sikeres innovációs klaszterek létrehozására kevés az esély az olyan kedvezőtlen feltételek jelenléte

⁵ A Magyar Innovációs Szövetség, mint szakmai és munkaadói érdekvédelmi szervezet, tevékenységének középpontjában - tagvállalatainak célkitűzéseivel egyezően - az innováció gazdaságélénkítő szerepe áll.

miatt, mint hogy alacsony az általános gazdasági-társadalmi fejlettségi szint, nincsenek markánsan elkülönülő területi/ágazati kompetenciák, illetve alacsony az együttműködési készség, valamint nagyfokú a bizalmatlanság (Grósz, 2007).

Pakucs és Papanek (2005) is meghatározták azokat a tényezőket, melyekről úgy vélték, hogy az innováció legfőbb akadályát jelentik:

- felkészült munkaerő hiánya
- felsőfokú végzettségűek alacsony aránya
- alacsony vállalkozási hajlandóság
- „tudomány” és a „gyakorlat” különállása

Ezt alátámasztja egy 2009-es, főként magyar kis-és középvállalatok részvételével készült felmérés is, amelyben bár a vállalatok, egyetemek és kutatóintézetek, mint az innovációs rendszer szereplői megemlítették, hogy a szorosabb együttműködés fontos lenne a jobb innovációs teljesítmény elérése érdekében, de egyelőre nem ez az elsődleges prioritás a vállalati célkitűzések között (*Bartha-Matheika, 2009*).

Kotsis-Nagy (2009) szintén több mint tíz évvel ezelőtti megállapítása alapján az alább felsorolt tényezők a vállalatok innovációs tevékenységére komoly hatással lehetnek:

- az intézményi és infrastrukturális környezet
- az innovációs politika (különböző támogatások, ösztönzők révén)
- az oktatás és az állami K+F (pl. a felsőoktatási intézmények tevékenysége)
- más vállalatok innovációs tevékenysége, valamint
- a mindezen tényezőkkel kölcsönhatásban álló kereslet.

1.1. Az innovációs politika változásának hatásai

Az utóbbi tizenöt évben a hazai innovációs politika jelentős átalakuláson ment keresztül, melynek hatására átalakult az intézményi és az infrastrukturális környezet, mely változás elsősorban az felsőoktatási intézmények kibővült feladataiban és az innovációkhoz kapcsolódó ösztönzőrendszer átalakulásában mérhető.

Ez a folyamat a járműipari vállalatok körében végzett kutatásom időszaka alatt jól nyomon követhető, ebben az időszakban Magyarországon az innovációs szemlélet erősödése volt jellemző. Az alábbiakban ennek az intézmények szintjén ható változásnak a főbb elemeit

szeretném összefoglalni. Talán a legfontosabb tényező, a kormányzati rendszerben létrejött változás, miszerint 2018. január elsejétől az újonnan létrejött Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) felel a kutatás-fejlesztési és innovációs szakpolitikáért, mely szerepet korábban a Nemzetgazdasági Minisztérium látott el. Ezt megelőzően nem volt Magyarországon olyan minisztérium, melynek nemcsak feladatai között szerepelt az innovációs folyamatok felügyelete, hanem a nevében is. A Technológiai és Innovációs Alap kezelése 2014-től kezdődően a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal feladata (NKFIH), mely hivatal az ITM költségvetési szerve. Az Alapot korábban a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium kezelte, a pályázatokkal 2006-tól 2014-es megszűnéséig a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) foglalkozott, jelenleg a Miniszterelnökség felel a pályázati rendszer működtetéséért. Innovációs és Technológiai Minisztérium hatáskörébe tartozik a felsőoktatás irányítása, az egyetemek az ITM költségvetési szervei, ide tartozik az Oktatási Hivatal, és a Szakképzési Centrumok is. A legnagyobb hazai kutatóhely a Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft. (BZN) az ITM tulajdonosi jogkörében álló gazdasági társaság. Az ITM költségvetési szerve a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (SZTNH), mely korábbi alapfeladataihoz képest, 2013-tól a vállalkozások által benyújtott egyedi kérelmek alapján bírálja el az adott projekt kutatás-fejlesztési (K+F) tartalmát és a saját tevékenységi körben történő kutatás-fejlesztést, melynek kimutatható költségei a vállalkozások TAO és IPA⁶ alapját nagymértékben csökkenthetik, ezzel is ösztönzik a vállalkozások K+F tevékenységét. A bírálat szempontrendszerét a Kutatás-fejlesztési Minősítési Eljárás Módszertani Útmutatója című dokumentum foglalja össze (*Publikus oldaláról származó adatok alapján*). Az EIT-et, vállalkozás- és innovációbarát környezet létrejöttét elősegítő szervezetet 2008-ban alapították. Az EIT megerősíti Európa innovációs versenyképességét nemzetközi szinten, melyen keresztül hozzájárul a munkahelyteremtéshez és az életszínvonal emeléséhez. Az innovációs működést megalapozó három jelentős ágazat, a vállalkozás, a felsőoktatás és a kutatás. A felsorolt három ágazat együttműködésével tudományos és innovációs társulatokat (TIT) hoztak létre. A TIT testülete független döntéshozóként választja ki, majd értékeli és támogatja a leendő tudományos és innovációs társulásokat (*Európai Innovációs és Technológiai Intézet*).

⁶ Társasági adó, Iparűzési adó

Az itt felsoroltak nem teljeskörűen mutatják be valamennyi érintett szervezet tevékenységét és kapcsolódását az innovációs ökoszisztémához, kizárólag azzal a céllal foglaltam össze a fentieket, hogy a kormányzati rendszerben és az innovációhoz kapcsolódó intézményrendszerben bekövetkezett változások egyes pozitív és negatív hatásait is megjelenítsem.

Pozitívumként tekinthetünk arra, hogy az ITM létrejöttével a kormány kifejezi az innováció prioritását, jó irány az intézményi rendszer átalakítása, a jogszabályi háttér a vállalkozásokat előnyösen érintő változásai.

Fontos tényként említhetjük, hogy a Horizont2020 Európai Unió keretprogrammal összhangban Magyarország is kidolgozta a nemzeti KFI Stratégiát, melyet 2013-ban fogadott el a Kormány. A kutatást, fejlesztést és az innovációt meghatározó szereplők a vonatkozó kormányhatározat alapján készítettek egy félidős értékelést, mely tartalmazza a 2020-ra elérni kívánt célokat és azok elérését elősegítő tevékenységeket, a 2013 óta történt hazai és nemzetközi változásokat figyelembe véve. A dokumentum elfogadása óta EU és hazai szinten is változások következtek be, melyeknek hatására elengedhetetlen volt a KFI stratégia megújítása, melynek folyamatát a 2017 májusában megalakult a KFI Stratégia Tanácsadó Testület felügyelte. A fókuszcsoport témák átfogóan érintették a hazai kutatás-fejlesztés és innováció főbb területeit. A stratégia megújítása során rendszeres volt a konzultáció az Európai Unió Közös Kutatóközpontjának szakértőivel, az NKFI Hivatal az érintett tárcáktól kapott észrevételeket beépítette a stratégia tervezetébe, a stratégia 2018-tól vált ismét elérhetővé. (NKFIH)

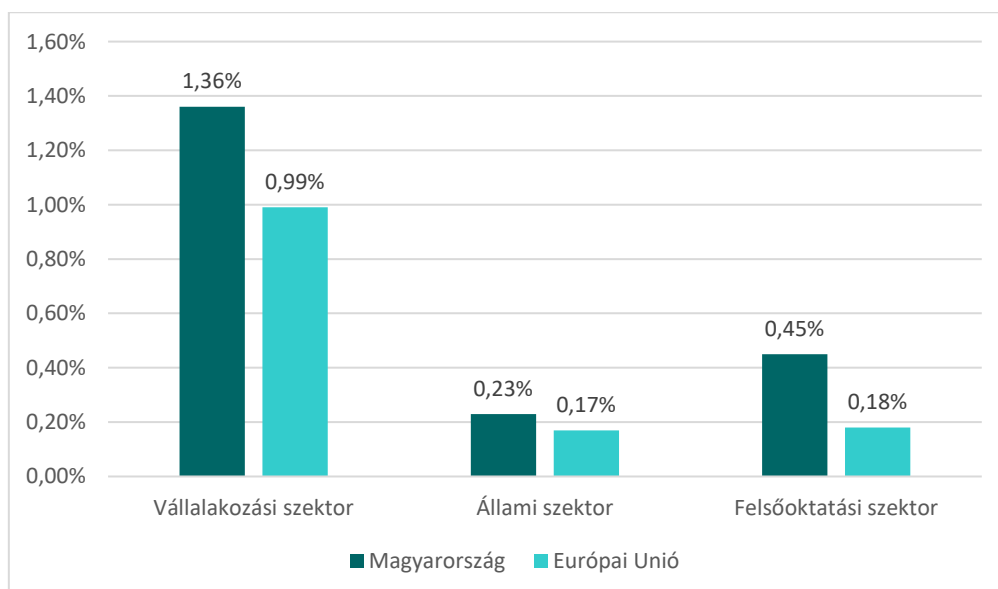
Ugyanebben az évben fogadta el az Országgyűlés - az Európai Unió kutatás-fejlesztést és innovációt érintő stratégiai dokumentumaiban lefektetett alapelvekkel összhangban - a 2014. évi LXXVI. törvényt, a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról. A törvény biztosítani kívánja az állam és a kutatás-fejlesztésben, valamint az innovációban részt vevők, továbbá a piaci szereplők viszonyára vonatkozó elveket és szabályokat. A jogszabály meghatározza a kormányzati feladatokat, a Nemzeti Tudománypolitikai Tanács, mint az NKFI Alap működésének szakmai felügyeletében közreműködő testület jogállást és feladatait, lehatárolja az NKFI Alap rendeltetését és kezelésének módját, az innovációs járulék fizetésének és visszaigénylésének módját, részletezi az innovációs programok támogatási rendszerét, a szellemi alkotások támogatását. A vállalkozások tekintetében nagyon fontos része a jogszabálynak a K+F tevékenységre vonatkozó minősítési eljárás rendjének

szabályozása. A 2019. január 1-én hatályba lépett törvénymódosítás alapján „közvetlenül érdekeltté teszik az egyetemeket a hasznosításban, ezzel is növelve a hazai egyetemek által létrehozott K+F eredmények, találmányok és más szellemi alkotások hasznosítási hajlandóságát.” (SZTNH)

Az oktatást érintő területeken is több olyan változás történt, amelyek gyökeresen átalakították a felsőoktatási szakterület működését, finanszírozását. Talán az egyik legfontosabb lépés, hogy a kormány döntése alapján a felsőoktatási szakterület 2019. szeptember 1-jétől átkerült az Emberi Erőforrások Minisztériumától az Innovációs és Technológiai Minisztériumhoz.

A felsőoktatási oktatói utánpótlás, valamint a magasan képzett munkaerő biztosítása céljából az addigi 1300 főről 2000 főre bővül a 2019/2020-as tanévtől doktori képzésre évente felvehető létszám. (EACEA)

A magyar felsőoktatási rendszer átalakításának, minőségi fejlesztésének, működésének hatékonyabbá tételének igénye jelenik meg a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című stratégiai dokumentumban. A stratégiai dokumentum hangsúlyozza a gazdasági szereplők igényeit is kiszolgáló rendszer létrehozásának fontosságát (*Fokozatváltás a felsőoktatásban*, 2014).



4. ÁBRA: AZ EU ORSZÁGAINAK ÉS MAGYARORSZÁG K+F RÁFORDÍTÁSAI A BRUTTÓ HAZAI TERMÉK (GDP) SZÁZALÉKÁBAN SZEKTOROK SZERINT

Forrás: EUROSTAT, 2017
(saját szerkesztés)

A 2013–2020 közötti időszakra szóló Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia célkitűzései között szerepelt, hogy a kutatás-fejlesztésre fordított kiadások 2020-ra ériék el a GDP 1,8%-át. 2018-ban nemzetgazdasági szinten több mint 654 milliárd forintot fordítottak kutatás-fejlesztésre, ami a bruttó hazai termék (GDP) 1,53%-át tette ki (*KSH, 2018*), ez az adat 2010-ben 1,14% volt (*KSH, 2010*). 2010-es adathoz képest (*KSH, 2010*) képest 2018-ban (*KSH, 2018*) a kutatással foglalkozók száma is növekedést mutat, meghaladta hatvanhatezer főt. A vállalkozások innovációs hajlandóságának javulását mutatja, hogy 2020-ban közel hatvan százalékkal nőtt a K+F minősítéssel kapcsolatos megkeresések száma Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalánál. Fontos tény az állami szerepvállalás megerősödése, az előző évhez képest 2020-ban 32 milliárd forinttal nőtt a kutatás-fejlesztésre és innovációra szánt állami forrás (*SZTNH*). A 18. ábrán látható, hogy a 2017-es adatok szerint Magyarország az EU országok átlaga felett teljesíti a K+F ráfordításai a bruttó hazai termék (GDP) százalékában. 2018. évi KSH adatai alapján a K+F ráfordítások 58%-át kísérleti fejlesztésre, 23%-át alkalmazott kutatásra, 19%-át alapkutatásra fordították. (*KSH, 2018*).

Mindezen alapvetően pozitív irányú változások ellenére az MTA kutatói által 2020-ban kiadott EÖTVÖS 2020+ PROGRAM (*Fehérkönyv az MTA kiváló kutatóhelyeiről és az innovációról. Szerk.: Boda Zolt*) szerint 2020-ban a nemzeti innovációs rendszerünk továbbra is komoly gyengeségekkel küzd, melyeket az alábbiakban foglalnak össze a szerzők:

1. a kiforrott, következetesen végrehajtott innovációpolitika hiánya
2. a kutatás állami finanszírozásának alacsony szintje
3. az oktatási rendszer gyengeségei
4. az innovatív kis- és középvállalatok csekély száma

A szerzők véleménye szerint a kutatóhelyek a nemzeti innovációs rendszerbe történő jobb beágyazódását kell elérni, és közelebb kell hozni a vállalatokat a kutatóintézet-hálózatához, mivel úgy vélik, hogy az alapkutatók által felhalmozott tudás szolgáltatja azt az alapot, amelyre a célzott kutatások építhetnek.

1.2. Az innovációt támogató stratégiák és intézkedések

Maastrichti Szerződés a regionális politika általános céljait a fenntartható, kiegyenlített és hosszú távú gazdasági és szociális fejlődés biztosításában, a belső határok nélküli gazdasági tér

megteremtésében és a gazdasági, valamint a szociáliskohézió erősítésében határozta meg. 1994-1999 közötti költségvetési időszakban alakult ki a regionális politika támogatásának új eszköz-és intézményrendszere, a strukturális alapok, illetve a Kohéziós Alap. Ezek az alapok maradtak meg az Agenda 2000 elfogadását követően, a 2000–2006 közötti támogatási időszakban is. Alapvető cél az elmaradott régiók fejlődésének és szerkezeti alkalmazkodásának elősegítése. A 2007-2013-as ciklusra a 2004-től kezdve csatlakozó államok számára átalakították a támogatások elosztását. A konvergencia célkitűzés arra irányul, hogy ösztönözze a növekedést és a foglalkoztatást a kevésbé fejlett régiókban.

Az Európa 2020 az Európai Unió növekedési stratégiája. Fő célja, hogy az EU gazdasága intelligens, fenntartható és inkluzív legyen. 2014-2020 közötti kohéziós politikára vonatkozó javaslatok célja javítani az uniós régiók számára nyújtott támogatásokat, úgy, hogy előtérbe kerüljenek a növekedést és a munkahelyteremtést célzó nagy hatású programok (*EUROPA 2020 stratégia*).

Magyarország Unió csatlakozásával számos lehetőség nyílt meg támogatások igénybevételeire. A 2007—2013-as időszakban évente kb. 1000 milliárd Ft-ot fordítottunk fejlesztésekre. A 2014-2020 közötti időszakban is jelentős uniós forrás áll Magyarország rendelkezésére. Magyarország 2020-ig 12 000 milliárd forint fejlesztési forrást használhat fel az Európai Unió és a hazai költségvetés támogatásával. Az operatív programok közül a GINOP Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program tartalmaz a vállalkozások számára elérhető pályázati forrásokat, melyek célja a gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása. (*Széchenyi 2020*)

Az Európai Bizottság „*EURÓPA 2020 Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*” címmel keretstratégiát dolgozott ki az Európai Unió tagállamai részére.

„*Az Európa 2020 három, egymást kölcsönösen megerősítő prioritást tart szem előtt:*

- *Intelligens növekedés: tudáson és innováción alapuló gazdaság kialakítása.*
- *Fenntartható növekedés: erőforrás-hatékonyabb, 'környezetbarátabb' és versenyképesebb gazdaság.*
- *Inkluzív növekedés: magas foglalkoztatás, valamint szociális és területi kohézió jellemezte gazdaság kialakításának ösztönzése.”*

A célkitűzések között kiemelt hangsúlyt kap a kutatásra és innovációra fordított finanszírozás javítása, a növekedés és a foglalkoztatás segítő termékek és szolgáltatások az innovatív ötletek támogatása, ezzel párhuzamosan az egyén készségeinek egész életen át történő

fejlesztésének támogatása, a jobb munkaerőpiaci pozíció elnyerése érdekében (EURÓPA2020 stratégia).

A HORIZONT2020 keretfeltételei szerint *“a kutatási/innovációs és oktatási programok közötti együttműködés népszerűsítése érdekében az Élethosszig Tartó Tanulás Programnak és az Európai Társadalmi Alapítványnak (ESF) sokkal innováció orientáltabbnak kellene lennie, és erőteljesebben támogatnia kell az innovációs készségeket, a vállalkozói szellemet, az egyetemek és a gazdasági szereplők közötti együttműködést, valamint az innovációra ösztönző multidiszciplináris oktatást”* (Markkula, 2012, 16).

Az elmúlt évek legutolsó lezárt keretprogramja a Horizont2020 segítette a nemzeti szinten finanszírozott kutatások uniós szintű összehangolását. A keretprogram fontos célja a kutatási eredmények jobb hasznosítása, költségvetése közel nyolcvan milliárd EUR volt. Az Európa 2020 stratégia „Innovatív Unió” elnevezésű kiemelt kezdeményezésének egyik alappilléreként új, innováció-orientált szemléletet vezetett be. A támogatási elv alapján fő célként meghatározták, hogy a támogatott fejlesztések eredményeként innovatív termékek és szolgáltatások jöjjenek létre, melyeket az egész Unió területén hasznosítani lehet.⁷

Az Európai Unió több forrásból is támogatást nyújt a stratégiákban megfogalmazott célok eléréséhez. A Kohéziós Alapból⁸ finanszírozzák a Magyarországon a Széchenyi 2020 program keretében megjelenő uniós pályázatok nagy részét.

Magyarország Kormánya 2014 novemberében fogadta el a KFI stratégiával együtt értelmezendő és megvalósítandó kiegészítő dokumentumot, a Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégiát (S3). A stratégia elkészítése alapfeltétele volt a 2014-2020-as időszakban kutatásra, fejlesztésre és innovációra fordítható EU-s forrás lehívásának, annak 2013-2020 végrehajtásához országos képet ad a területek adottságairól, ágazatai és technológiai prioritásairól, megyei illetve régiós vonatkozásban. A stratégia kiemelten kezeli a fejlesztési elképzelések összehangolását a fenntarthatóság és a legnagyobb társadalmi nyereség céljával. (NKFIH)

A stratégia három fontos célt határoz meg (S3 stratégia):

3. Európa világszínvonalú tudományos szereplő legyen
4. megszűnjenek az innováció akadályai

⁷ <http://www.h2020.gov.hu/horizont2020-program> (Letöltés ideje: 2020. 11. 02.)

⁸ Az Európa 2020 stratégia végrehajtását segítő alapok egyike a Kohéziós Alap. A Kohéziós Alap a Közösség legszegényebb tagállamai közötti, a fejlettségi szintben meglévő különbségeket hivatott csökkenteni. https://www.palyazat.gov.hu/kohezios_alap (Letöltés dátuma: 2018. január 20.)

5. megerősödjön az állami és magánszektor együttműködése

Mint ahogy a 2013-2020-as ciklusban, így a 2021-2027-es uniós programozási időszak meghatározó pontja az Intelligens Szakosodási Stratégia (S3) megalkotása, mely az uniós források lehívásának a feljogosító feltétele. Az S3 tervezés egyik célja azonosítani azokat az erősségeket és nagy potenciállal bíró fejlesztési területeket, amelyek az S3 prioritások alapját jelenthetik. Az S3 prioritásokhoz való illeszkedés a jövőben is a pályázati folyamat része lesz. A megyei, régiós felmérések alapján a szakpolitikai döntéshozókat segíti, hogy a meghatározzák a területre jellemző erősségeket, a versenyelőnyöket, kijelölik a szakosodási prioritásokat, nyomon követik a megvalósításokat (NKFIH).

A Gazdaságfejlesztési és innovációs operatív program (GINOP) keretből elérhető pályázati források egy része az ipar-egyetemi, illetve a kutatóhelyekkel kapcsolatos együttműködéseket segíti kutatási-, fejlesztési és innovációs területen. Az így létrejött együttműködések a GINOP VKE⁹ és a FIEK¹⁰ pályázatokból finanszírozzák a több évre szóló fejlesztési együttműködések egy részét. A járműipari kutatóhelyek létrehozását és működtetését több mint 12 milliárd forinttal támogatják ebben a konstrukcióban.

A Bizottság a Horizont 2020 keretprogram időközi értékeléséről szóló közleményének alapján meghatározta a Horizont Európa struktúrájának és tartalmának alapjait, amiről 2018 júniusában nyújtottak be javaslatot. A javaslat alapján 2021-2027-es időszak kutatási és innovációs keretprogramja a Horizont Európa az Unió vezérprogramja a tervezéstől a piaci megvalósításig terjedő, átfogó K+I-támogatás terén. A dokumentum alapján az új program akár 100 000 munkahelyet is teremthet a kutatás-fejlesztés területén, kiemelt cél, hogy az Unió kutatás-fejlesztési beruházásai elérjék a GDP 3 %-át.

⁹ Versenyképességi- és kiválósági együttműködések (ipari, egyetemi, kutatóhelyi konzorciális együttműködés). A pályázat célja: hosszútávon fenntartható, stratégiai jelentőségű együttműködések ösztönzése hazai vállalkozások és kutató-tudásközvetítő szervezetek között, amelyek eredményeképpen ipari igényeket megvalósító, ipari konzorciumvezető által irányított KFI projektek keretében üzletileg is hasznosítható tudományos eredmények jönnek létre kiemelt jelentőségű társadalmi és gazdasági kihívások megoldására. A támogatás forrása a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alap. Forrás: <https://nkfi.gov.hu/palyazatok/hazai-kfi-palyazatok/nkfi-palyazatok/palyazati-felhivasok/2018/versenykepessegi-kivalosagi-egyuttmukodesek/2018-131-vke> (Letöltés dátuma: 2018. február 20.)

¹⁰ FELSOOKTATÁSI ÉS IPARI EGYÜTTMŰKÖDÉSI KÖZPONT. A létrejövő felsőoktatási és ipari együttműködési központokkal szemben elvárás a fenntartható intézményi működés kialakítása, illetve az innovációs projektek piaci szemléletű megvalósítása. A vállalati-ipari kutatási bázisok megerősítése egyben a nagyvállalatok hazai kutatásfejlesztési kapacitásbővítését is szolgálja. Forrás: <http://nkfi.gov.hu/hirek/hivatal-hirei/fiek-uj-igeretes> (Letöltés dátuma: 2018. március 21.)

Kutatásomban vizsgálom, hogy a pályázati lehetőségek erősítették-e a vizsgált vállalatok együttműködési hajlandóságát annak fényében, hogy az egyetemek támogatására célzott támogatási formákat hoztak létre az ipari szereplők kutatási igényeinek támogatására.

Úgy gondolom, hogy a fentiek hatására a sikeres szervezeti működés meghatározó elemévé váltak a kutatás-fejlesztés és innováció területén működő együttműködések. A versenyképesség és az innováció egymással nagyon szoros összefüggésben értelmezhető fogalmak, több szerző is (*Inzelt, 2004; Csizmadia-Grósz, 2012*) megerősíti azt, miszerint egyértelművé vált, hogy a vállalkozások, az egyetemek és a kutatóhelyek hálózati együttműködésével lehet sikeresen alkalmazni a kutatási eredményeket. *Grósz (2008)* is úgy véli, hogy a jól működő innovációs rendszer akkor jön létre, amikor az innovációs folyamat minden szereplője csatlakozik a hálózathoz. Amennyiben pedig az együttműködés magas fokú a rendszeren belül, akkor a tevékenysége versenyképességi növekedést és gazdasági fejlődést eredményez (*Tilinger, 2009*).

Mivel a fentiekben felsorolt tényezők hatásának értékelése – a konkrét pályázati támogatásokon túl - az oktatási rendszerre és a kutatóhelyek működésére nézve a dolgozat írásakor még nem mérhető és nem is része a dolgozatnak, ezért kizárólag a vállalkozások szempontjából szeretném a bevezetett intézkedéseket és azok mérhető hatásait a dolgozat egyes fejezeteiben bemutatni.

2. A szervezetek belső tudásteremtése

Az innováció olyan képesség, mely során az egyén folyamatos megújulása révén válik alkalmassá arra, hogy a szervezet számára új minőséget hozzon létre, mely által a szervezet képessé válik a változásokhoz igazodó új termék, szolgáltatás vagy folyamat bevezetésére. Az innováció minden esetben az emberhez köthető fogalom, az emberben lévő képességek, a változtatásra való alkalmasság képes az új kompetenciák kialakítására, a magasabb minőség létrehozására, mely gyakran a gépek működésében jelenik meg, annak ellenére, hogy a gépek önmagukban nem képesek a változást, változtatást létrehozni. Változást létrehozni csakis az emberi tudás képes. A tudás leggyakrabban tanulással jön létre.

A dolgozatnak ebben a részében az emberi tőke elmélettel, és a menedzsment tudományokban alkalmazott emberi erőforrás összefüggésekkel /terminológiákkal

foglalkozom. Vizsgálom a tudás, kompetencia és a tanulás fogalmait az egyén, illetve a szervezetek szintjén. Módszer és egyben eszköz is: az „egész életen át tartó tanulás”, mely paradigma domináns tényező a szervezeti siker érdekében. A felnőttképzést elsősorban a munkahelyi tanulás területén vizsgálom a szervezeti tanulás és a humán erőforrás menedzsment folyamatokban, mint stratégiai fejlesztő eszközt.

2.1. Tanuláselméletek

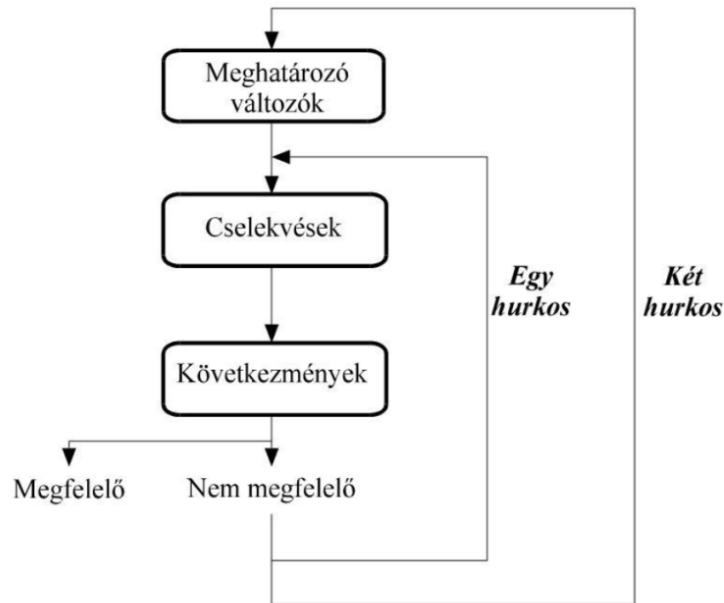
A tanulás életünk szerves részét képezi, használhatjuk hétköznapi értelemben, amikor is a tanulás által képesek leszünk valami elvégzésére, amire a tanulási folyamat előtt még nem. A tanulás az emberi létezés természetes velejárója, az emberi élet minden szakaszában, és mindig szükség van valami új megtanulására (*Memorandum, 2000*).

A tanulási folyamat vizsgálata elsőként a pszichológia tudományában jelent meg, ahol elsőként *Pavlov* (1911) klasszikus kondicionálás elméletét kell megemlítenünk, mely szerint a tanulás végső soron feltételes reflexek hosszú sora. *Skinner* (1938) az elérni kívánt viselkedés létrejöttéhez már az aktív közreműködést feltételezi, elméletét az inger - válasz - megerősítés láncolatára vezeti vissza, amelyből a megerősítés mozzanatára helyezi a fő hangsúlyt. *Hull* (1956) Drive-redukciós elmélete, más néven motivációelmélete a képességek és a motiváció kapcsolatából értelmezi a tanulást. A behaviorista elméletek képviselői négyféle tanulást különböztetnek meg. A habituáció, mely szerint az élőlény megtanulja figyelmen kívül hagyni az ismerős és következmények nélküli ingereket, a klasszikus kondicionálás szerint egy ingert egy másik követ, az operáns kondicionálás szerint a tanulás lényege, hogy egy válasz egy bizonyos következményhez vezet, és a komplex tanulás, amely több mint asszociációk kialakítása. Bizonyos elméletek a tanulási folyamatot nevezték meg a folyamat fő motívumaként (*May- Doob, 1937*). A behaviorista elméletek szerint a tanulás a viselkedés viszonylag állandó megváltozása gyakorlás eredményeképpen. A neobehaviorizmus a tanulás folyamatában figyelembe veszi a társas folyamatokat, elmélete szerint a tanulás társas közegben folyó tevékenység és tapasztalatszerzés hatására bekövetkezett viselkedésváltozás. *Thorndike* (1949) három alapvető tanulási törvénye: a gyakorlás törvénye, a következmény törvénye és a készség törvénye. A kognitívizmus kutatás irányát egyre inkább a megismerés folyamatának vizsgálata határozta meg. Már az 1960-as években megjelent az az álláspont, miszerint a tanulókat kell a figyelem középpontjába helyezni, nem pedig az ismeretközvetítést, a tanulási folyamatot (*Bruner, 1960*). A 'mastery learning' elmélete az 1920-as évekből származik. Az elméletet alapjaiban *Carroll* (1963) alakította ki, alapművében azt vizsgálja, hogy mik azok a fő tényezők, amelyek az iskolai tanulás sikerességét alapvetően meghatározzák, és ezek miként hatnak egymásra. Fontosnak tartotta az idő tényezőt, mivel úgy gondolta, hogy a tanulásban egy bizonyos szint eléréséhez megfelelő időt szükséges biztosítani, amely tanulónként eltérő lehet (*Virág, 2014*).

Bloom (1968, 5.) hatékony 'mastery learning' modellje szerint, „ha az elsajátítás szintjét, a megtanulás fokát nemcsak az adottságok határozzák meg, hanem az bizonyos változók meghatározó függvénye, akkor lehetőség van arra, hogy az elsajátítás szintjét előre rögzítsük és a változók szisztematikus módosításával biztosítsuk a cél elérését majdnem minden tanuló számára.” Kolb (1984) a tanulást ciklikus folyamatnak tekinti: a cselekvés, a visszatükrözés, a gondolkodás, a döntés, majd az új cselekvés véget nem érő folyamatának (Virág, 2014).

Argyris (1999) megkülönbözteti az egyhurkos és kéthurkos tanulást. Kétféle szituációban lehetséges tanulás: amikor magatartásunk eléri a célját, következménye megfelelő számunkra, s ellenkezőleg: amikor magatartásunk következménye nem egyezik meg az elvárttal. Az első esetben, illetve amikor a hibát a magatartásunkat meghatározó értékek megkérdőjelezése nélkül korrigáljuk, egyhurkos tanulás történik. Kéthurkos tanulásról akkor beszélünk, amikor először a kedvezőtlen következményt meghatározó változókat vizsgáljuk és változtatjuk meg, s csak ezt követően a tetteket.

Napjainkban a tanításról egyre inkább a tanulásra, a tanárról a tanulóra helyeződik a hangsúly. Egyre kevésbé lesz fontos a tananyag tartalmi vonatkozása, a készségek, képességek fejlesztése kerül előtérbe. Kálmán (2009, 6) szerint „a tanítás egyre inkább ezt a változást hivatott indukálni, vagyis a tanuló egyént abban segíteni, hogy bizonyos értelemben változni, változtatni tudjon. Középpontba kerül az az egyén, aki az iskolai oktatáson túl igényli önmaga művelését. Ez a szemlélet új elvárásokat támaszt a tanítással szemben: az ismeretközvetítésen túl széles körben a készségek, képességek fejlesztését.”



5. ÁBRA: EGYHURKOS ÉS KÉTHURKOS TANULÁS

Forrás: (ARGYRIS, C.: On Organizational Learning, Blackwell, Oxford, 1992. 8. old. (BAKACSI GY.-BOKOR A.-CSÁSZÁR CS.-GELEI A.-KOVÁCS K.-TAKÁCS S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.)

2.2. Szervezeti tanulás, tanulószervezet, munkahelyi tanulás

A szervezeti tanulás kifejezést a 70-es években kezdték el használni rámutatva arra, hogy nemcsak az egyének, de a szervezetek is képesek új tudás elsajátítására. Az a felismerés, hogy a tudás alapvetően vállalati, szervezeti erőforrás, a kilencvenes években terjedt el széleskörűen, azóta a szervezeti tanulás fogalma meghatározó a menedzsment szakirodalomban.

A szervezeti tanulás tehát feltételezi, hogy nemcsak az egyén, hanem a szervezetek is rendelkeznek egyfajta tudással. A szervezetek explicit tudása az írott szabályzatok és formalizált eljárások; az implicit tudás a szervezeti tagok gondolkodása, magatartási normák, azaz a szervezeti kultúra elemei (Bakacsi, 2000). Ezt a kettős felosztást alkalmazza *Boutellier* (2000), amikor is tudáspiramisaként jeleníti meg a vállalat tudásvagyonát, melynek részei:

Hallgatólagos tudás:

- Szocializált tudás (értékek, standardok, vállalati kultúra)
- Tapasztalati tudás (folyamatok, szakértők készségei, képességei, szervezeti rutinok, informális koordinációk)

Explicit tudás:

- Dokumentált tudás (projekt leírások, kézikönyvek, vizsgálatok, fogyasztói elvárások listája stb.),
- A termékekben megtestesülő tudás (technológiák, termékek, szolgáltatáscsomagok) (Lengyel, 2004).

Snyder-Cummings (2017, 7.) szerint nem minden egyéni tanulás válik a szervezeti tanulás részévé, kizárólag abban az esetben, ha az alábbi feltételek is teljesülnek:

- *„a szervezeti célok érdekében történik,*
- *a szervezet tagjai között megosztják,*
- *a tanulás tapasztalata beágyazódik a szervezet rendszereibe, struktúrájába, kultúrájába, vagyis a szervezeti memóriába”*

A fentiekkel Halász (2007) is egyetért, szerinte a szervezetekben a tanulás többet jelent az egyes szervezeti tagok tanulásánál. Összességében kijelenthetjük, hogy nincs szervezeti tanulás egyéni tanulás nélkül, de ez nem a szervezet tagjainak tudás koncentrációját jelenti, hanem az egyének által megszerzett tudás kell „szervezetivé” váljon, tartósan elérhető legyen a szervezet minden tagja számára.

A szervezeti tanulás folyamatként értelmezhető melynek részei Bakacsi és társai (2000, 313-314) szerint:

1. a szervezetben tudás jön létre
2. a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben
3. a tudás beépül és rögzül
4. a tudás elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagok számára is.”

A fenti folyamatban Bakacsi (2000) a tudás létrehozása szempontjából kétféle tudást különít el, egyrészt a már mások által létrehozott, meglévő tudás átvételét, illetve az elsősorban tapasztalati a tanulás, innováció által létrehozott 'eredeti tudást'. Fontosnak tartja a tudás létrehozása szempontjából azt is, hogy a tudás szervezeten belül vagy kívül jön létre.

Ahhoz, hogy egy szervezet tanuló szervezetté váljon, Senge (1998) szerint öt alapelvnek kell teljesülnie. A rendszergondolkodás lényege, hogy gondolkodásunkban a nagyobb összefüggésekre figyeljünk, döntéseinknél a hosszabb távú és hatásokra koncentráljunk. A személyes irányítás a személyes hatékonyság állandó fejlesztését és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A gondolati minták befolyásolják, hogy miként észleljük a környező világ eseményeit, és hogyan reagálunk azokra. A közös jövőkép kialakítása a személyes jövőképekre

épül, magában kell foglalnia a munkatársak személyes céljait és fontos, hogy közös erővel valósítsák meg azt. Csoportos tanulás alapelve szerint a tanuló szervezetekben tanuló csoportokra van szükség, amelyet jellemez a dialógus képessége. A szervezeti tanulás kialakulásának fontos előfeltétele a körülmények kedvezővé tétele és a szervezet tagjai közötti folyamatos párbeszéd.

Garvin és társai (2008) a tanuló szervezetek három alapvető támogató tényezőjét azonosították, amelyek nélkülözhetetlenek a szervezeti tanuláshoz és az alkalmazkodóképességhez, ezek a támogató tanulási környezet biztosítása, a konkrét tanulási folyamatok és gyakorlatok alkalmazása és a tanulást erősítő vezetés. A támogató tanulási környezet négy jellemzője: a pszichológiai biztonság, a különbségek felértékelése, az új ötletekkel szembeni nyitottság, idő a gondolkodásra. A tanulási folyamatok magukban foglalják az információk generálását, gyűjtését, értelmezését és terjesztését. Az ismereteket szisztematikus és világosan meghatározott módon kell megosztani. A projektek lezárása után, az eredményeket értékelni kell, melyeket megosztanak hasonló feladatokkal foglalkozó munkatársakkal, lehetőleg ütemezett egyeztetéseken, fórumokon. A szervezeti tanulást erősen befolyásolja a vezetők viselkedése. A párbeszédet és a vitát ösztönző kétirányú kommunikációval segíthetik a szervezeti tagok egyéni, ezáltal a szervezet tanulását is.

A sikeres működés egyben azt is jelenti, hogy a szervezet értéknek tekinti a tudást, a tudásmenedzselés arra is kiterjed, hogy lehetővé teszi az egyéni tudás, kompetenciák fejlesztését, hasznosulását, ezzel olyan környezetet teremt a munkatársainak, amelyben a tudásfejlesztés egyben motiváló hatású, biztonságot ad szervezet tagjainak. Ez növeli a szervezet megtartó erejét, vonzóképességét, HR/munkáltatói márkáját.

A szervezeti tanulást támogató tanuló szervezet egyfajta szemléletmód, amely közvetlenül befolyásolja az adott szervezet sikerességét. A tanuló szervezetek feltételei a tudásgazdaság keretei között tevékenykedő, tudásalapú szervezetek versenyképes működésének. A sikeres szervezetek legfőbb jellemzője, hogy elébe tudnak menni a változásoknak, ez lényegesen többet jelent, mint a külső kényszer hatására tett változtatási kényszer (*Dobák, 1999*).

A vállalatoknál az alkalmazottak fejlesztése az emberi erőforrás menedzsment eszköztárába tartozik, ezért az emberi erőforrás tervezés szerves részeként kezeljük.

A szervezet az emberi erőforrás tervezés során két tényező közül választhat: belső fejlesztés vagy külső munkaerőpiacról történő felvétel. A szervezetek számára szükséges speciális tudást

általában csak a szervezetekben lehet megszerezni, emellett a belső fejlesztés számos egyéb előnnyel is jár: ismertek a dolgozó képességei, kompetenciái tudjuk milyen jellegű és szintű képzésre, átképzésre van szükség, és a képzés által a dolgozó erőbben kötődik a céghez, esetlegesen előrelépési lehetőségei is megerősödnek (Farkas, 2006). A külső munkaerőpiacról történő felvétel is számos előnyt és hátrányt rejt magában, illetve fontos tényező, hogy gyakorlott munkavállalót vagy pályakezdőt alkalmaz-e a cég.

Lynn (1998, 4.) szerint *„a vállalati szellemi tőke menedzselésének legfontosabb kihívása az emberi tőke szellemivé történő alakítása, vagyis a munkavállalók tudásának, kapcsolatainak, tapasztalatainak megőrzése a cég számára távozásuk után is.”* A munkáltatók az alkalmazottak képzésben való részvételét más-más módon támogatják, ha általános vagy speciális, azaz a munkakör betöltéséhez elengedhetetlenül szükséges szakmai tudás, készségek, képességek fejlesztéséről van szó. Ha a képzés eredményeként létrejött tudás nemcsak az adott vállalatnál érvényesül, hanem más szervezeteknél is, a munkáltatók a költségeket általában nem vállalják.

Munkahelyi képzésről általában akkor beszélünk, ha a munkahelyen egy adott személy vagy csoport képességeinek, munkájának javítása a cél, s ez valamilyen új tudás, ismeretanyag elsajátításával érhető el. A munka melletti képzés a munkahelyen, többnyire munkaidőben, a munkahelyi eszközök segítségével történik, ebből kifolyólag a dolgozók azonnali, használható szakmai tapasztalatokra tehetnek szert. Helyszíntől függetlenül minden olyan formális, informális vagy nonformális tanulási tevékenység, amely a munkahelyen vagy annak környezetében zajlik és az egyén munkavégzéséhez kapcsolódik, munkahelyi tanulásnak minősül (Stéber – Kereszty, 2015).

Munkahelyi tanulás elméletek összevetése		
MARJOILEIN ÉS TÁRSAI (2008)	A munkahelyi tanulás 4 dimenziói mentén írható le	Helyszín és folyamat
DOORNBOS ÉS TÁRSAI (2004)	Lehet spontán vagy akaratlagos, közvetlen vagy közvetett	Helyszín és folyamat
GOVAERTS ÉS BAERT (2011)	Spontán tanulás, a tevékenység az elsődleges célja nem a tanulás	Folyamat
CONTU ÉS WILLMOTT (2003)	A helyzeti tanulást veti össze a létrehozott tanulási szituációval	Helyszín és folyamat
EDMONDSON ÉS TÁRSAI (2001)	A végrehajtás mint tanulás vs. végrehajtás mint hatékonyság	Szemléletmód és folyamat
LAVINTHAL ÉS RERUP (2006)	Figyelmes és kevésbé figyelmes viselkedés munkavégzés során	Folyamat
WEICK ÉS SULCLIFFE (2006)	Mindkettő jelen van, egymást követően vagy párhuzamosan	Folyamat
KOLB (1984)	A tanulás saját tapasztalatoknak köszönhetően következik be	Folyamat
MARQUARD ÉS TÁRSAI (2009)	Tanulás az által, hogy másként cselekedve oldunk meg valamit	Szemléletmód és folyamat
BAKACSI (2004)	Normák, viselkedés átvétele, megfigyelés általi tanulás	Folyamat

11. ÁBRA: MUNKAHELYI TANULÁSELMÉLETEK ÖSSZEVETÉSE

Forrás: (Hortoványi-Vastag: A munkahelyi tanulás lehetséges értelmezései, formái
http://ictlabs.elte.hu/admin/data/file/20130911/hortovanyil-vastaga_munkahelyi-tanulas_2013.pdf)

Munkahelyi tanulás fajtái *Hortoványi-Vastag* (2003) szerzőpáros szerint:

- munkavégzés közbeni (on the job) tanulás
- off the job tanulás

Tanulmányukban összefoglalták az általuk vizsgált munkahelyi tanulással kapcsolatos elméleteket, melyet az 10. ábrán szereplő táblázat mutat be. Elemzésük alapján munkahelyi tanulásnak három fő dimenzió mentén értelmezhető: a helyszín, a folyamat és a szemléletmód.

A munkahelyeken a rutinszerű feladatok lassan kiszorulnak, melyek helyére a speciális készségek lépnek, a digitális készségek fontossága növekszik (*Benedek, 2014; OECD, 2017, 19.*)

A digitális készségek szükségessége mellett a munkaerőpiac előnyben részesíti a puha készségeket, úgynevezett „*soft skill*”-eket, mint például a kommunikációs képesség, a csapatmunka, a vezetés, a problémák megoldása és az önszerveződés (Deming, 2015).

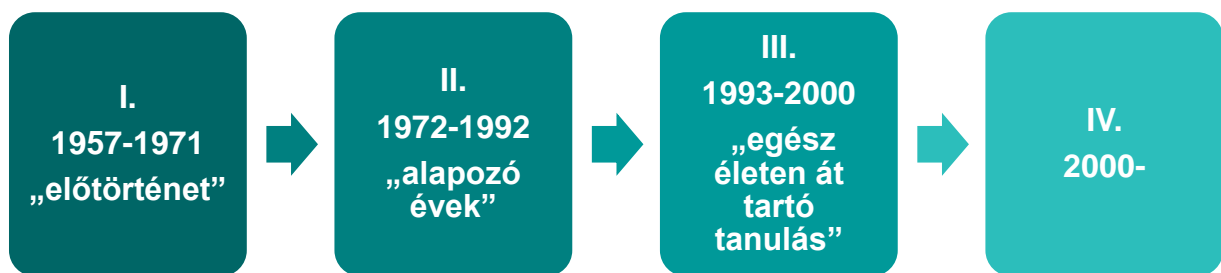
Klein és Klein (2004) szerint a dolgozók továbbképzésének nagyon nagy jelentősége van. Úgy gondolják, hogy a megfelelő munkahelyi oktatástól 8-10-szer nagyobb javulás várható a teljesítményben, mint a szelekciótól, azaz a munkaerő elbocsátásától. Ezen képzések jelentősége napjainkban igencsak megnőtt, melynek okai a gyors műszaki-technikai fejlődés, a szervezetek, vállalatok komplexitása, illetve az azokon belüli tevékenységek komplexitása, illetve a gyorsan változó társadalmi/gazdasági feltételek. A munkavégzési irányultság terén a hagyományos viselkedési normák átalakulása során hangsúlyozza a minőség-tudatosság, a kreativitás és a vállalkozó szellem és a vezetési szerepét és a vezetési képesség felértékelődését. A munkaadók elvárása terén kiemeli, hogy a munkaadók azonnal munkaképes és minden új helyzetre rugalmasan reagáló alkalmazkodó munkaerőt keresnek. A felnőttképzés megtérülésével foglalkozó tanulmányok (Varga, 1995; Polónyi, 2004; Juhász, 2004) a felnőttképzésbe történő beruházásokat indokoltnak és megtérülőnek tartják, mind az egyén, mind a társadalom szempontjából. A munkahelyi képzés egyfajta befektetés, amelyet az adott munkahely azért finanszíroz, hogy dolgozói jobban és hatékonyabban tudjanak dolgozni az adott vállalat érdekeit szem előtt tartva. A munkafolyamatokhoz igazodó és az egyéni igényeket is figyelembe vevő képzés hosszútávon megtérül, mivel általa az alkalmazott munkaerő hatékonyabb munkavégzésre képes.

2.3. Az egész életen át tartó tanulás paradigmája és a felnőttképzés kapcsolata az emberi erőforrás fejlesztési folyamatokban

Az Európai Unió politikai programjában szerepel a tudástársadalom létrehozása, melyet az oktatási és képzési rendszerek megújításával, az egységes európai oktatási térség kialakításával kíván megvalósítani (Memorandum, 2000).

Az uniós oktatási szerep mindvégig követte az európai integrációs folyamatot, ennek ellenére az oktatáspolitikát az Unió történetében egyéb szakpolitikákban (foglalkoztatási, szociális, költségvetési, ifjúsági, tudománypolitikai, versenypolitikai stb.) gyakran rejtve jelent meg, majd a 2000-es évtized elejére az oktatás az Európai Unió politikájának egyik kiemelt

területévé vált. Eszerint az Európai Unióban létezik közös oktatáspolitiká, annak ellenére, hogy a hatáskört formálisan nem vette át a tagországoktól, kizárólag puha eszközök állnak a rendelkezésére a tagországok oktatáspolitikájának formálásában. Az Európai Unió egyfajta többlettámogatást nyújt a tagországoknak a nemzeti oktatáspolitikák irányításához, azok működését semmiben nem korlátozza. A kilencvenes évektől a közösségi oktatáspolitikában az oktatásnak az átfogó gazdasági és társadalmi problémák megoldásában játszott szerepe kiemelt figyelmet kapott (Halász, 2012).



6. ÁBRA: AZ EU OKTATÁSPOLITIKÁJÁNAK SZAKASZAI

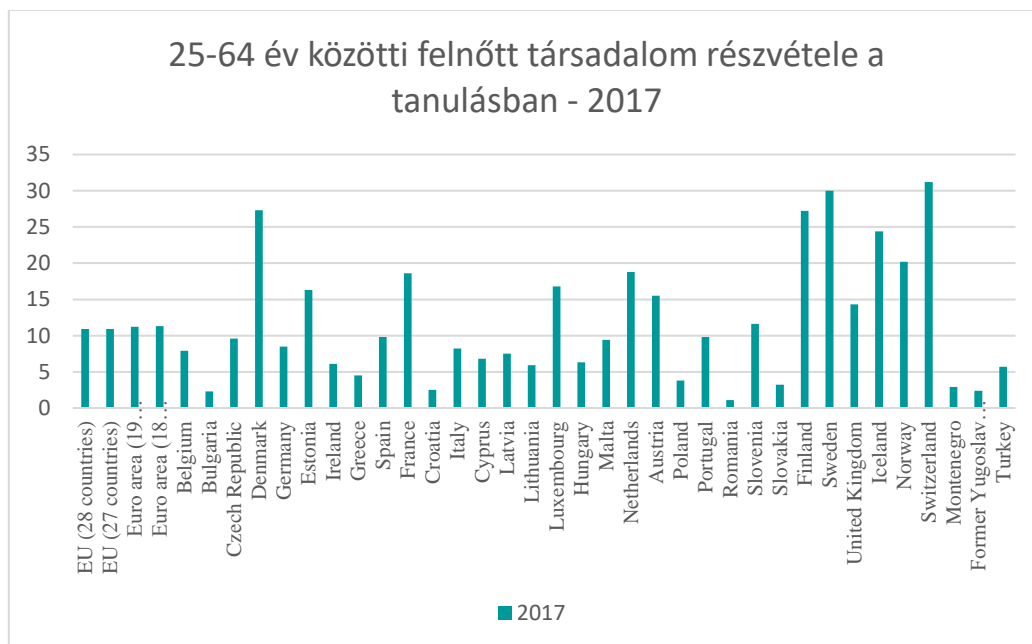
Forrás: (Pépin, 2007. in: HALÁSZ GÁBOR (2012): Oktatás az Európai Unióban. Tanulás és együttműködés. Budapest: Új Mandátum Kiadó.)

„Az elsőt, amely 1957-től 1971-ig tartott „előtörténetnek” nevezi, az 1992-ben véget érő másodikat pedig az „alapozó évek” névvel jelöli. A harmadikat, amely 2000-ig tartott, az „egész életen át tartó tanulás” fogalmával jelzett új oktatáspolitikai paradigma megszületése időszakaként írja le, végül az ezt követő negyedik periódust a lisszaboni stratégiához köti, és úgy mutatja be, mint az előző szakaszban megfogalmazott új politika implementálásának az időszakát” (Halász, 2012, 59-63.).

A „lifelong learning” kifejezést először az 1960. évi montreáli felnőttoktatási világkonferencián használták, abban az értelemben, hogy „az embereknek fel kell készülni arra, hogy életük során többször szakmát kell váltani, következésképp az iskolában tanultak nem elegendőek egy életre, ismereteiket, kompetenciáikat, gondolkodásmódjukat felnőtt korokban folyamatosan tovább kell építeni, meg kell újítani” (Kraiciné, 2004, 34.). A 2000-ik év az egész életen át tartó tanulás szempontjából döntő fontosságú volt. Az Európai Tanács márciusi értekezlete, melyet Lisszabonban tartottak, foglalkozott az egész életen át tartó tanulás stratégiájának a

kidolgozásával. Az értekezlet eredménye lett az a Memorandum, melyet az Európai Közösségek Bizottsága adott ki Brüsszelben, 2000. október 30-án. A Memorandum alapján minden európai polgárnak egyenlő esélyeket kell biztosítani a tanuláshoz, olyan képzési formákat kell kialakítani, melyben az emberek összhangban a munkával és a családdal életük végéig részt vehessenek a tanulási folyamatokban, a szakképzés és a munkafolyamatok összehangolásával olyan tudás birtokosai legyenek, mellyel megfelelnek a folyamatosan változó munkaerő-piaci igényeknek. E globális cél elérésének elengedhetetlen előfeltétele az oktatási, képzési rendszerek átfogó fejlesztése, a humán erőforrásokban rejlő lehetőségek teljesebb kiaknázása. A humán erőforrások fejlesztését az Európai Uniónak és intézményeinek a közösségi oktatáspolitikai célok megfogalmazásával, a célok megvalósítását pedig közösségi pénzügyi források mozgósításával erőteljesen támogatnia kell.

Az egész életen át tartó tanulás felöleli „az egyéni, társadalmi fejlődési és környezeti témakör minden formáját, s ebbe a körbe hivatalosan az iskolák, a szakképzési, a felsőoktatási és a felnőttoktatási intézmények tartoznak, valamint nem hivatalos formában ideértendő az otthoni, a munkahelyi és a közösségi keretben folytatott képzés is” (OECD, 1996).



7. ÁBRA: ADULT PARTICIPATION IN LEARNING BY SEX % OF POPULATION AGED 25 TO 64

Forrás: (25-64 év közötti felnőtt társadalom részvétele a tanulásban nemek alapján %-os arányban)

Forrás: (www.eurostat.hu

http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=sdg_04_60 (letöltés dátuma: 2018.04.04)

A mutató méri a 25-64 év közöttiek körét, akik elkezdték a formális vagy nem formális oktatást és képzést. A felnőttkori tanulás kiterjed formális, nem-formális tanulási tevékenységekre (EULFS).

A magyarországi egész életen át tartó tanulás fejlesztése az intézményi LLL-stratégiák kidolgozásával, a releváns oktatási anyagokhoz való jobb hozzáférés biztosításával, az európai és nemzeti együttműködés ösztönzésével, az egész életen át tartó tanulás témakörével kapcsolatos összehasonlító kutatások növelésével lehetséges. Az LLL magyarországi fejlesztéséhez hozzájárulhat még az ipar és az egyetemek közötti együttműködés létrehozása, valamint olyan képzési programok megteremtése, amelyek a szükséges elméleti és gyakorlati tudás megszerzésében segítenek, illetve hasznos lehet még a tanítás és a kutatás közötti együttműködés előmozdítása azáltal, hogy ösztönzik a felsőoktatási intézményeket a kutatási eredmények integrálására a tanításban (Kálmán, 2013).

A tanulás napjainkban állandó folyamat, mivel környezetünk gyors változásai miatt a formális keretek között zajló tanulással elsajátított tudás nem elegendő egész életünkre, azt folyamatosan meg kell újítani. A tanulási folyamat nem áll meg gyermekkorban, minden életszakaszban szükségünk van valami új megtanulására. A folyamatos tanulást nem kell szigorú keretek között, kizárólag a formális tanulási eredmények szintjén értelmezni, mivel a gyakorlati tapasztalatok, a munka közben elsajátított ismeretek, sőt a szabadidős tevékenységek általi új információ is az egyén tudástárát bővítik.

2.3.1. Felnőttképzés fogalmi keretei

Az egész életen át tartó tanulás az egyén szintjén azt jelenti, hogy az iskolarendszerű képzést bezárólag, a felnőttkorban is szükséges a tudás bővítése, kompetenciák fejlesztése, mivel a környezetünk folyamatos változásai az egyéntől is megkövetelik a változásokhoz való alkalmazkodást.

A felnőtt egyén elsősorban a munkaerőpiac által diktált külső kényszer hatására vagy belső késztetésre vállalja a tanulást. A felnőttek tanulása más, mint a gyermekeké. Különbözik a tanulás a motiváció, a figyelem, az érdeklődés, az emlékezet, a problémamegoldás

tekintetében is. Mások a tanulási módszerek és a tanulási környezet is eltérően hat a felnőtt tanulókra, a felnőtt tanulók önirányítottak, alapvetően probléma orientáltak, a felnőtt tanuló felvállalja és elfogadja saját életével kapcsolatos felelősséget. Sokkal komolyabban veszik a felnőttek a tanulást, ha az oktatással kapcsolatos elvárásaik, igényeik is teljesülnek. Fontos tudnia a felnőttképzésben részt vevőnek, hogy mi a célja a tanulásnak, mik az elvárások vele szemben és milyen feltételek között kell tanulnia (Zrinszky, 2010).

Nagy (1989) szerint a felnőttek tanulásának megértése és segítése, irányítása szempontjából két változó játszik döntő szerepet: a meglévő kompetencia (a tudás és alkotóképesség mennyisége és minősége) és a tanulékonyság (megújulási képesség). A tanulékonyság négy változótól függ: motiváció, a tudás hasznosítása, a meglévő tudás és a társadalmi feltételek.

Zrinszky (2010) értelmezésében a felnőtt állapot különféle típusú jellegzetességek együttese, melyek nagymértékben meghatározzák az egyén tanuláshoz való viszonyulását:

- naptári életkor
- anatómiai, biokémiai és fiziológiai életkor
- pszichikus életkor
- szociális életkor

Allport (1980) szerint a felnőtttség semmi esetben nem egyenlő a naptár szerint betöltött életkorral, semmiképp nem a fiziológiai életkor jellemzi leginkább. Akkor mondhatjuk valakire, hogy felnőtt, ha a személyisége az alábbi személyiségérettség kritériumoknak megfelel:

- az én érzésének kiterjesztése (pl. munkaazonosulás)
- meghitt viszony másokkal (ragaszkodás, együttérzés)
- érzelmi biztonság (önelfogadás)
- valóság-hű percepció (ne csak saját szükségletünkhöz igazítsuk a valóságot)
- az én tárgyiasítása (önismeret, humor, önirónia)
- egységesítő életfilozófia (elhivatottság, életcél, fejlett lelkiismeret)

Az élethosszig tartó felnőttkori tanulás folyamatában alapvető szerepet játszik a felnőttképzés, és ezen belül a munka világára irányuló és a munka világában zajló tanulási tevékenység. A képzéseken belül a munkahelyi képzések meghatározásában fontos szerepet játszik, hogy általában mit is értünk felnőttképzés alatt.

A felnőttképzés a neveléstudományok rendszerébe tartozik, melyben alapvetően három nagy tudományágat különíthetünk el. A pedagógia a felnővekvő nemzedék nevelésével és oktatásával foglalkozik, az andragógia a felnőtt korúak oktatása, képzése és nevelése, míg a gerontológia az idősekkel való sajátos pedagógiai célú foglalkozást jelent (*Juhász, 2005*).

A felnőttképzés fogalma széles értelemben a nagykorúságot elért személyek képzését jelenti. A formális, a nem formális és az informális tanulás fogalomhármását *Coombs (1973)* alkotta meg, megközelítésének lényege, hogy a formális oktatási rendszerekben, - melyet a hagyományos értelemben vett iskolarendszerű oktatással azonosít - a tanulási folyamatoknak csak egy kis része zajlik. *Coombs* az iskolarendszeren kívüli szervezett keretek között zajló folyamatot, nonformális tanulásnak nevezte el. Az informális tanulás lényege szerinte az információszerzés és a képességfejlesztés, mely az élet bármely területét érintheti.

A két említett meghatározás mellett informális oktatásról is beszélhetünk. Az informális tanulás fogalma már a múlt század közepén megjelent (*Knowles, 1950; Coombs, 1974*), de oktatás- és szakpolitikai szinten az Európai Bizottság Memorandum az egész életen át tartó tanulásról (2000) című dokumentum jelenti a fogalom hivatalos, széleskörű elfogadottságát. Az Európai Közösségek Bizottsága által 2000. október 30-án kiadott Memorandum szerint az egész életen át tartó tanulásnak irányelvvé kell válnia, melynek keretében minden európai polgárnak egyenlő esélyeket kell biztosítani a tanuláshoz, olyan képzési formákat kell kialakítani, melyben az emberek összhangban a munkával és a családdal életük végéig részt vehessenek a tanulási folyamatokban, olyan tudás birtokosai legyenek, mellyel megfelelnek a folyamatosan változó munkaerő-piaci igényeknek.

A felnőttkori tanulási típusai az Európa Tanács dokumentumaiban a következőképp szerepelnek:

Formális tanulás: szervezett és strukturált kontextusban történő, tanulásként meghatározott tevékenységek, amelyek formális elismeréshez vezetnek. Hagyományos oktatási keretek között zajlik, előre meghatározott tartalommal, tartalmi és formai követelményekkel.

Non-formális tanulás: a hagyományos iskolai rendszer keretein kívül szerveződő, nem kifejezetten tanulásként leírt, megtervezett tevékenységek, amelyek azonban fontos tanulási elemeket tartalmaznak.

Informális tanulás: a mindennapi élethelyzetekhez kötődő, az emberi élet valamennyi színterén megvalósuló, véletlenszerű, tapasztalaton alapuló tanulás.

A felnőttoktatás úgy határozható meg, mint a „*felnőttnevelés azon területe, amelyben a nevelés döntően ismeretnyújtáson és elsajátításon keresztül valósul meg...a „felnőttnevelés magába integrálja a szervezett formális és nem-formális folyamatokat”* (Benedek – Csoma–Harangi, 2002, 173.).

Vannak, akik az oktatás mellett a művelődés fontosságát is hangsúlyozzák felnőtt korban és a felnőttképzés funkciói között tartják számon. Tót (2009, 117.) szerint „*a felnőttképzés az az átfogó kategória, amely a felnőttek szervezett oktatását, képzését, művelését jelöli.*”

Mások szerint „*az utóbbi évtizedekben háttérbe szorultak a felnőttoktatás általános művelődési céljai és tartalmi, nagyobb hangsúlyt, támogatást és több forrást kapott a szakmai képzés*” (Sz. Molnár, 2009, 199-220.).

Többen (Veres, 2005; Farkas, 2020) az előzetes tanulmányok, tudás és kompetencia felmérés fontosságát emelik ki. A felnőttképzés egyik alapvető feltétele a felnőtt tanuló előzetes tudásfelmérése, szükségesnek látja, hogy a képzésben résztvevők meglévő ismereteire építsen a képzés. Amennyiben a képzés munkaerő piaci irányultságú, minden esetben össze kell vetni a munkakör kompetenciaigényeivel.

2.3.2. A felnőttképzés területei, funkciói

Magyarországon elsőként Durkó (1980) hozott létre átfogó funkciórendszert a felnőttnevelés kapcsán, mely alapján a társadalmi, szocializációs és a személyi, individualizációs funkciócsoportot nevezett meg.

Dinnyés (1993) öt fő felnőttképzési funkciót határoz meg, melyek közül négy a munkával kapcsolatos, alapvetően a munkaerőpiacra, személyiségre és közösségre irányuló képzések. A kiegészítő funkció az alapfokú képzés kiegészítését célozza, az átképző funkció feladata új szaktudás biztosítása, a továbbképző a szakmai hozzáértés, a készségfejlesztő funkciók célja a résztvevők készségeinek növelése. Az orientáló funkció feladata a személyiségfejlesztés.

Kálmán (2002) tagolásában a felnőttképzés- funkcióját tekintve- három képzési területre tagolódik. Az első az iskolai, vagy iskolarendszerű felnőttképzés, melynek eredeti célja, hogy az alacsony képzettségű, vagy hiányos oktatással rendelkező felnőtteknek segítsen egy bizonyos képzettség megszerzésében. A második a munkaerőpiaci képzés, amely szervezeti keretek között folyik, és eltérő helyzetű csoportokra irányul. A harmadik, az aktív munkaerő

karbantartását, továbbfejlesztését, kompetenciáinak növelését szolgáló munka melletti, munkahelyi képzés és továbbképzés.

Az egyén munkaerő-piaci helyzetével kapcsolatos négy fő felnőttképzési funkciót különíthetünk el *Zachár* (2003) meghatározása szerint. Az első funkció a pótló funkció, az általános iskolai végzettség és az első szakképzettség megszerzésére irányul. A folyamatos szakmai képzés funkció, mely figyelembe veszi a felnőtt életpályáját, a foglalkoztatást segítő funkció, illetve a kiegészítő funkció a felnőtt megfelelő munkaerő-piaci státuszának megtartására irányul.

Óhidy (2006) véleménye szerint a felnőttoktatás kialakulása óta pótló és továbbképző feladatokat lát el. Úgy gondolja, hogy a közoktatási rendszer nem látja el elégségesen három legfontosabb feladatát: a személyiségfejlesztést, a társadalmi normák átadását és általuk az egyén beilleszkedésének elősegítését a társadalomba. Értelmezése szerint tehát a felnőttoktatás a munkaerőpiaci foglalkoztatottsággal van szoros kapcsolatban fő feladata az egyén foglalkoztatási, valamint társadalmi helyzetének javítása. Pótló, továbbképző, kiegészítő, korrekciós, kompenzációs és második esély funkciókat különít el.

Zachár (2009) értelmezésében az iskolai rendszerű felnőttképzés általános, középfokú, vagy felsőfokú végzettség és/vagy szakmai képesítés megszerzésére irányul, ennek törvényi szabályozását a közoktatási törvény és a felsőoktatási törvény tartalmazza. Véleménye szerint az iskolai rendszeren kívüli képzés legnagyobb területe a munkaerő-piaci képzés, melynek célja az egyén munkába állásának illetve munkahelye megtartásának az elősegítése.

Zrinszky (2009) öt meghatározó felnőttképzési funkciót említ, melyből kettő van direkt kapcsolatban a munkavállaló munkaerőpiaci helyzetével.

- iskolapótló funkció,
- általános műveltséget kiegészítő, gyarapító funkció,
- gazdasági funkció,
- állampolgári funkció,
- életsegítő funkció.

Napjainkban a felnőttképzési funkciókat a szerint érdemes csoportosítani, hogy azok a munkaerőpiacra vagy az egyéni életminőségre fókuszálnak. Az életminőségre irányuló funkciócsoport is ugyanolyan hangsúlyt kap, mint az emberi tőkére irányuló képzés, ahol a fő cél a felnőtt önfejlesztése, életminőségének javítása, a fejlesztés iránya az emberi erőforrás egészére vonatkozik (*Kispálné*, 2012).

Szerzők	Év	Funkciórendszer	Funkciócsoportok	Képzések irányultsága
DURKÓ	1980	felőttképzés	társadalmi, szocializációs és személyi, individualizációs	felőttnevelés
DINNYÉS	1993	felőttképzés	átképző, továbbképző, készségfejlesztő, orientáló	munkaerőpiac, személyiség, közösség
KÁLMÁN	2002	felőttképzés	iskolarendszerű felőttképzés, munkaerőpiaci képzés, aktív munkaerő karbantartás	munkaerőpiac
ZACHÁR	2003	felőttképzés	pótló, folyamatos szakmai képzés, foglalkoztatást segítő, kiegészítő	munkaerőpiac
ÓHIDY	2006	felőttképzés	pótló, továbbképző, kiegészítő, korrekciós, kompenzációs, második esély	munkaerőpiac
ZACHÁR	2009	felőttképzés	munkába állás, munkaerő megtartás	munkaerőpiac
ZRINSZKY	2009	felőttképzés	pótló, kiegészítő, gazdasági, állampolgári, életsegítő	munkaerőpiac
KISPÁLNÉ	2012	felőttképzés	életminőség, emberi tőke	munkaerőpiac

8. ÁBRA: A FELNŐTTKÉPZÉS FUNKCIÓRENDSZERE A KÉPZÉSEK IRÁNYULTSÁGA SZERINT

Forrás: a források a dolgozat elméleti részében felsorolásra kerültek
(saját szerkesztés)

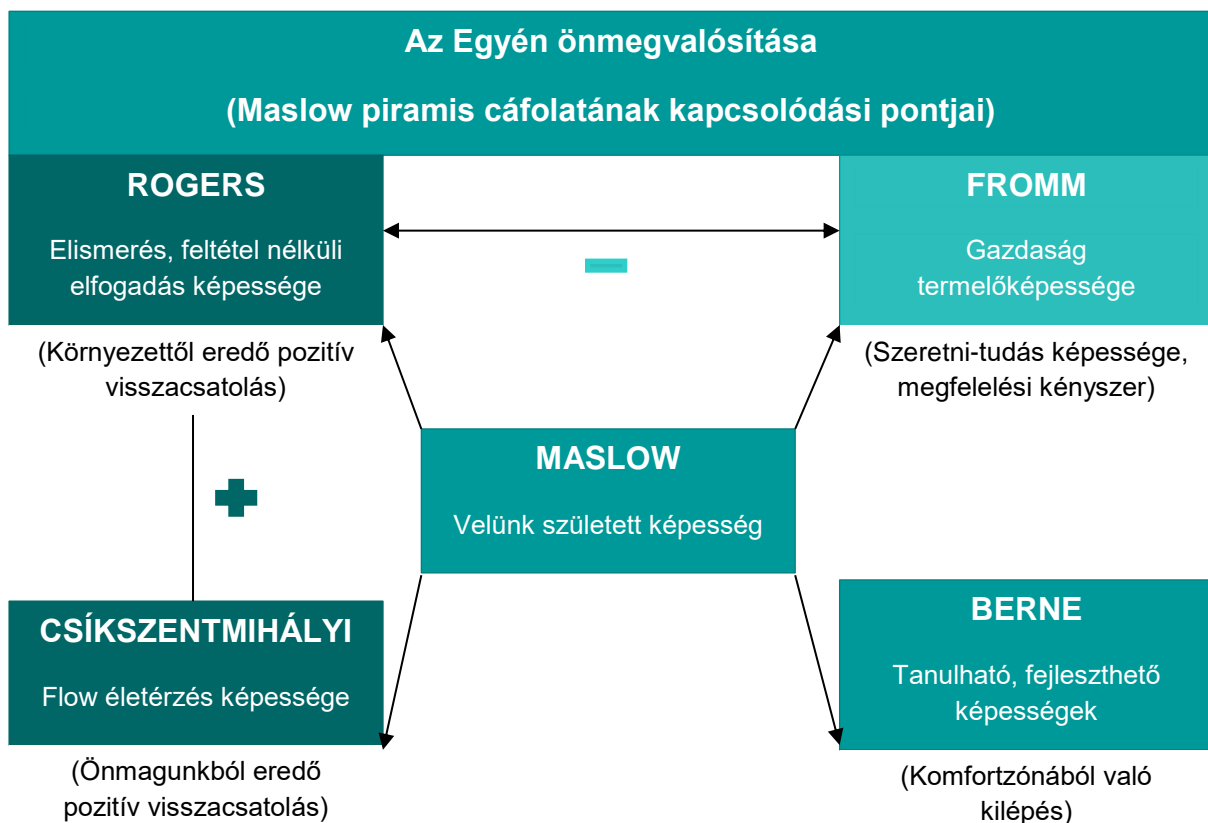
Az összefoglaló szerint jól létható, hogy a 90-es évektől a képzések munkaerőpiaci irányultságúak, dolgozatomban is a munkaerőpiacra irányuló képzés kerül vizsgálat alá, az elsődleges cél az egyén gazdasági szerepvállalásának, foglalkoztathatóságának növelésére.

2.3.3. A motiváció szerepe a felőttkori tanulásban

Magatartásunk szabályozásában meghatározó szerepe van a motivációnak, szükségleteknek és igényeknek. „Motiváció alatt a szükségletek kielégítésére és a célirányos viselkedés szabályozására irányuló késztetést értjük” (Kopp-Berghammer 2008, 125.). A motiváció nem

elválasztható az egyén szükségleteitől. Ahhoz, hogy egy szervezetben az egyén motiválható legyen, ismerni kell az egyén szükségleteit (Zrinszky, 1995; Bakacsi, 1996).

McClelland (1993) az emberi viselkedésben meghatározóbbnak tartotta a tudat alatti ún. motívumok irányítási szerepét, annak ellenére, hogy elismerte a tudat szerepét is. Szerinte az átlagnál jobban tudnak teljesíteni azok a munkavállalók, akiknek adott munkafeltételek, a többiekkel azonos körülmények között magas a teljesítmény motiváció szintjük (Bakacsi - Balaton - Dobák - Mariás, 1996).



9. ÁBRA: AZ EGYÉN ÖNMEGVALÓSÍTÁSA

Forrás: (BECK-BÍRÓ KATA (2009): A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósulás, illetve annak támogató és gátló tényezői, Ph.D disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, 14-31. oldal http://phd.lib.uni-corvinus.hu/507/1/beck_biro_katalin.pdf (Letöltés ideje: 2020. március 21.)

(Saját szerkesztés)

A humán szükségleteket leíró egyik legismertebb elméletét Maslow (1970) fogalmazta meg, mely szerint az ember szükségletei egyfajta hierarchikus sorrendbe állíthatók az alacsonyabb rendű szükségletektől a magasabb rendű szükségletekig több szintet különböztet meg, szemlélete szerint az egyén önmegvalósítási képessége, vagyis a teljessé válás velünk született

képesség. Rogers, Berne, Csíkszentmihályi és Fromm egyetértenek azzal, hogy az egyén képes az önmegvalósításra, de más és más impulzusokon keresztül. Ezek lehetnek részben velünk született vagy egyáltalán nem velünk született képességek, környezeti vagy társadalmi, illetve belső készletetek, hatások (Beck-Bíró, 2009).

Zrinszy (1995) úgy gondolja, hogy a motiváció lehet külső és belső indíttatású. Azok az egyének, akik belső indíttatásra, saját érdekükben, külső kényszer vagy hatás nélkül tanulnak erős belső motivációval rendelkeznek. A belső motiváció más megfogalmazásban a személyiség tanulás iránti érdeklődése, belső igényessége, tanulási szándéka. Az erős belső motivációval rendelkező egyének támogatása az egyszerűbb feladat, mert ők kevés külső segítséget igényelnek. A kívülről motivált tanulók belső kényszere gyengébb, náluk erős a külső hatás, valamiféle jutalom reményében vagy a büntetéstől való félelmükben tanulnak.

Kocsis (2006) szerint a tanulási tevékenységben szerepe van a tanuló érzelmi beállítódásának is, amellyel a tanulás tárgyához, vagy a tanító személyéhez köti. Ez a beállítódás, vagy viszony a motiváció, amely a tanulás egyik alapfeltétele. Zrinszky (2008) a felnőttkori tanulási motivációk elemzése során, tartósság alapján megkülönböztet tartós, habituális és aktuális motivációt:

- Tartós motiváció: a tanulás teljes folyamatára kiterjedő mozgatóerők rendszere – tudásvágy, a tanulás örömeért végzett tevékenység
- Habituális, ismétlődő motiváció: a téma iránti általános érdeklődést és kedvet jelenti, amely motivációt a végcél mozgatja: végzettség, bizonyítvány megszerzése
- Aktuális, rövid ideig tartó motiváció: egy konkrét feladat elvégzése indokolja a tevékenység megkezdését és befejezését.

Kálmán (2009, 174) szerint a felnőtt egyénre a tanulás során motivációs szempontból elsősorban a „teljes motivációs rendszer kifejelettsége és harmóniája jellemző: az adott tárgy iránti általános érdeklődés, kedv és elszántság bizonyos ismeretek megszerzésére, készségek elsajátítására, képességek fejlesztésére.”

Az egyén képzésben való motivációja sokrétű, úgy gondolom, hogy talán a leginkább motiváló erővel bíró tényező az emberi tőke elmélet szerint: az egyén a tanulás által növeli termelékenységét, ezáltal magasabb lesz a munkaerőpiaci értéke (Varga, 1998).

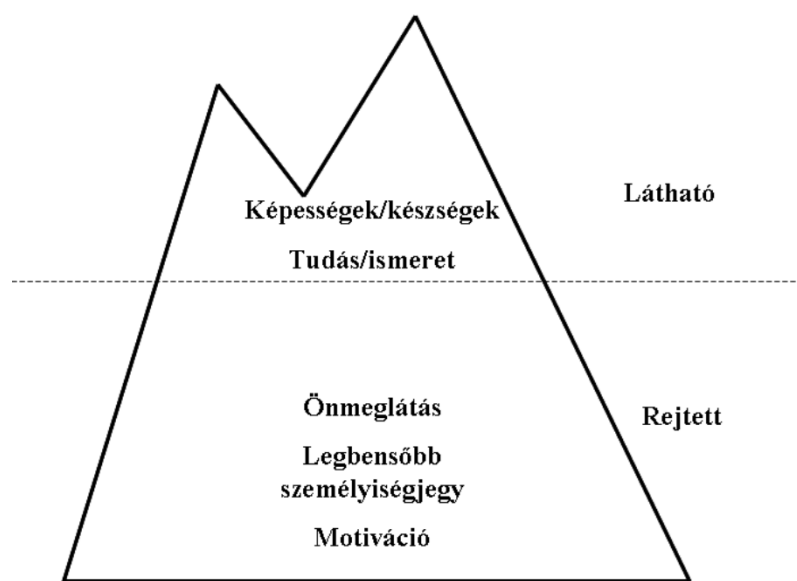
2.4. Kompetenciaelméletek

A humánerőforrás menedzsment egyik legfontosabb feladata a megfelelő minőségű munkavállalók biztosítása a szervezeti célok elérése érdekében, illetve a meglévő szervezeti tagok folyamatos fejlesztése, a szervezeti folyamatok optimalizálása mellett. A munkaerőpiacról történő felvétel a munkakör kompetencia készletének és a munkakört betöltő egyén kompetenciáinak ismeretében zajlik. A fejlesztés a munkavállaló kemény és puha kompetenciáinak ismeretében történhet: meg kell határozni, hogy milyen szakmai képzésre vagy egyéb készség fejlesztésre van szükség ahhoz, hogy a munkavállaló a munkaköréből adódó feladatait a legmagasabb szinten el tudja látni, illetve a megváltozott munkafolyamatokhoz milyen új ismeretekre, tudásra van szükség, azaz milyen kompetenciafejlesztést kell végrehajtani az egyén szintjén. A fentiekben felsorolt tényezők értelmezéséhez az értékezésben a képesség és kompetencia fogalmak szakirodalmi elemzését is elvégeztem.

Napjainkban a kompetencia fogalmát számos jelentéstartalommal használják. Nagy (2010) szerint a kompetencia fogalma szükségszerűen egyre inkább köznyelvi használatba kerül, de meg kell különböztetni a szakmai jelentését a köznyelvi jelentéstől. A fontos fogalmak elterjedése és használata azzal a veszéllyel jár, hogy akár egymással ellentétes értelmezések is születnek, kialakul egyfajta káosz, ami hátráltatja a megértés folyamatát. Az eltérő értelmezések több okból is származhatnak, ilyenek az eltérő kulturális különbségek, elméleti alapok, eltérő értelmezési, felhasználási célok. Kálmán (2005, 60-62.) véleménye szerint *„aligha vállalkozna ma bárki is arra, hogy hiteles képet adjon a globális kompetencia-mozgalom pillanatnyi állásáról”*, ez az álláspont mit sem változott azóta, annak ellenére, hogy a kompetenciafogalom értelmezésére szinte minden oktatással, szervezetszociológiával foglalkozó szakember kísérletet tett.

Az egyik leggyakrabban elfogadott kompetencia modell Spencer és Spencer (1993, 9.) nevéhez kötődik. Ez a modell a kompetenciát úgy definiálja, mint *„egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. Ebben a meghatározásban az alapvető azt jelenti, hogy a kompetencia eléggé tartós része a személyiségnek, hogy valószínűsítse a viselkedést a helyzetek és feladatok széles skáláján. Az okozati kapcsolat azt jelenti, hogy az adott kompetencia okozza, vagy legalábbis előrevetíti a viselkedést és a teljesítményt. A kritériumnak való megfelelés*

értelmében a létező kompetenciák alapján megjósolható, ki fog valamit jól vagy rosszul csinálni egy specifikus kritériumnak megfelelően." Ebből a kompetencia felfogásból kiemelendő, hogy a kompetenciát kifejezetten teljesítményhez kötve értelmezi. „...egyre többféle pszichikus komponens, pszichikus aktivitás minősült és minősül kompetenciának. Ennek következtében a kompetenciafogalom egyre tágabb, áttekinthetlenebb, diffúzabb általános „szakmai” fogalommá vált... A kompetencia legáltalánosabb értelemben a hierarchiában elfoglalt helye szerint különbözik a személyiségtől és az összes többi pszichikus komponentől.” (Nagy, 2010, 5-7.)



10. ÁBRA: KOMPETENCIÁK JÉGHEGY MODELLE
 Forrás: L. Spencer, McClelland és S Spencer, 1990, 47.

Az 3. ábra szerint Spencer értelmezésében a képességek, készségek, a tudás és ismeretek adják a kompetenciák látható, illetve tudatos szintjét. A személyiségvonások, önmevlátás és motivációk jelentik a kompetencia rejtett vagy kevésbé tudatos, illetve tudattalan szintjeit.

Sveiby (2001) a kompetenciát mint tudást értelmezi, amelyben a cselekvésre való képesség jelenik meg, az egyén kompetenciáját öt, egymástól kölcsönösen függő összetevőre bontotta:

- Explicit tudás: a tények ismeretét foglalja magába. Főként információkon keresztül sajátítjuk el, gyakran formális oktatás keretében. Az explicit tudás eredménye a megtanult ismeretek.

- **Jártasság:** A hogyan ismerete, ami gyakorlati jártasságot feltételez. Főként tréningeken és a gyakorlatban sajátítható el. Eljárási szabályok ismeretét és kommunikációs képességeket tartalmaz. A jártasság eredménye lehet az automatizmusok kialakulása.
- **Tapasztalat:** A múlt hibáin és sikerein való töprengés során szerezhető meg. A tapasztalat lehetővé teszi a döntések megalapozottságát, annak eldöntését, hogy mit tegyék és mit ne tegyék.
- **Értékítéletek:** észlelet arról, mit hiszünk helyesnek, **Viselkedés:** egyének közötti kapcsolatok, hagyományokon keresztül közvetített kultúra. Az értékítélet szemüveg, amin keresztül látom a világot, ugyancsak hozzájárul a világ megismeréséhez, a döntésekhez.
- **Társadalmi közeg:** Az egyének közötti kapcsolatokból épül fel. A társadalmi közeg meghatározza etikus, lojális szervezeti magatartást.

Kálmán (2003) a kompetenciát, mint az egyén belső személyi tulajdonságát határozza meg, mely akkor is létezik, ha nem nyilvánul meg és tartalmát tekintve integrált társadalmi termék. Véleménye szerint a kompetencia a készségek meghatározó elemek, de nem egyenlők az egyén kompetenciáival. Különbséget tesz a kompetenciák és az általános képességek között, a kompetencia „*funkcionális képességrendszer*”. Úgy véli ahány fajta foglalkozás, tevékenységi kör létezik, annyiféle kompetencia definiálható.

A fogalmat hétköznapi értelemben leggyakrabban a „*mire vagyok felhatalmazva*” kontextusban alkalmazzák. *Bakacsi és Társai* (2006) a kompetenciák öt nagy csoportját különítik el, ezek a motivációk, személyes fizikai és pszichikai jellemzők, önkép, tudás, készségek és képességek. Mások a személyes tulajdonságok megléte mellett fontosnak tartják a mérhetőséget és a viszonyítást is. „*A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel*” (*Norbert-Karoliny Farkas-Poór*, 2001).

Nagy (2010; 10.) szerint a kompetencia öröklött és tanult tudásokból áll, olyan „*pszichikus komponensrendszer, amelynek közvetlen felsőbb komponensrendszere a személyiség, és amelynek alsóbb pszichikus komponensrendszerei: a motívumrendszer és a tudásrendszer, valamint az öröklött komponensek és a tanult komponense.*” A definícióból minden egyes kifejezésnek jelentősége van, ha valamilyen pszichikus komponensrendszer¹¹ esetében

¹¹ A komponensrendszer kifejezés azt jelenti, hogy egymagában is több összetevőből álló összetett együttműködési rendszerek eredményei maguk az egyes kompetenciák is. A szerző komponensrendszer-

bármelyik tényező hiányzik a fentebbi ötből, akkor az Nagy szerint nem fedi le a kompetencia fogalmát. Az egyén szintjén maradv a kompetenciáknak öt összetevőjét¹² határozhatjuk meg:

- Ismeretek, a tudás (knowledge)
- Készségek, jártasságok (skills)
- Önértékelés, szociális szerepek
- Személyiségvonások (character)
- Motivációk (motivation)

Kálmán (2005, 60-62.) szerint: „A kompetenciák az emberi (társadalmi) tevékenységrendszereknek olyan struktúráj, strukturális sajátosságai, amelyek a tevékenységekben részt vevő emberekben alakulnak ki e részvétel termékeként, ugyanakkor emberi feltételei (erőforrásai) e tevékenységek újratermelésének. Míg az intézmények a társadalmi tevékenységek, gyakorlatok külső feltételeinek strukturálódásai, addig az intézményekkel párhuzamosan kialakuló kompetenciákban a résztvevők belső pszichikus feltételei, képességei strukturálódnak és rögzülnek.”

Nagy (2010) szerint a kompetencia megléte feltételezi az egyén és a szociális környezete közötti kölcsönhatás hatékonyságát, eredményes együttműködését.

2.4.1. Alapkompetenciák, kulcskompetenciák, a kompetenciák mérése

A modern társadalomban szükséges alapvető kompetenciák definiálása és leírása, ezek közül az iskolai oktatás keretein belül fejlesztendő és fejleszthető kiválasztása, mindezek mérhetővé, értékelhetővé tétele, a mérést, értékelést lehetővé tevő eszközök kifejlesztése (Halász, 2003).

Pedagógiai szempontból alapvető jelentőségű a kulcskompetenciák rendszerének kidolgozása és alkalmazásának terjedése. A kulcskompetenciák meghatározásához az OECD 1997-es DeSeCo Projekt nevű programja - melynek 2005-ös jelentése foglalja össze a kutatás eredményeit - célja az volt, hogy egyes résztvevő egyének számára a sikeres élethez és a jól működő társadalomhoz szükséges kompetenciákat azonosítsa. A DeSeCo-program

elméleti alapokra helyezi az alapvetően pedagógiai, pszichológia elképzelését. Különbséget tesz a viselkedés belső pszichikus feltétele és a megvalósuló viselkedés között. Számára a kompetencia a belső pszichikus feltétel, aminek viselkedéses formájú kimenete több más összetevő függvénye.

¹² Knowledge Management in the Learning Society OECD, Paris, 2000

értelmezése szerint „a kompetencia képesség a komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására”

Kilenc kulcskompetenciát határoztak meg, melyek három fő kategóriába sorolhatók az alábbiak szerint:

1. Interaktív eszközhasználat
 - A nyelv és szimbólumok interaktív használatának képessége
 - A tudás és az információ interaktív használatának képessége
 - A folyamatosan megújuló technológiák interaktív használatának képessége
2. Heterogén társadalmi csoportokkal való együttműködés
 - Másokhoz való pozitív viszonyulás képessége
 - Együttműködési képesség
 - Konfliktuskezelés képessége
3. Autonóm cselekvés
 - Képesség arra, hogy az egyén szélesebb kontextusba helyezze cselekvéseit
 - Képesség a jogok, az érdeklődés, a határok és szükségletek érvényesítésére
 - Képesség az élettervek és személyes projektek kialakítására és irányítására

A fentiekben bemutatott elméleti felosztásra épül a PISA-mérési módszertana¹³, mely három területen vizsgálja a tanulók képességeit:

- alkalmazott matematikai műveltség,
- alkalmazott természettudományi műveltség és
- szövegértés

Az Európai Unió két munkabizottsága, az alapképességek (basic skills), majd kulcskompetencia (key competence) munkabizottsága ajánlására az Európa 2020 stratégia nyolc területet emelt ki:

- kommunikáció anyanyelven és idegen nyelven,
- matematikai műveltség
- alapképességek természettudományi és technológiai téren,
- az információs és kommunikációs technológiák alkalmazásához kapcsolódó képességek, a tanulni tanuláshoz,
- a személyközi kompetenciák,

¹³ Programme for International Student Assessment „a nemzetközi tanulói teljesítménymérés programja”

- állampolgári kompetenciák,
- a vállalkozói szellem elmélyítéséhez
- a kulturális tudatosság kialakításához kapcsolható készségek és képességek.

Nagy (2007) szerint a három egzisztenciális kompetencia létezik, mely mindegyikéhez négy kulcskompetencia tartozik.

- Perszonális kulcskompetenciák
- Kognitív kulcskompetenciák
- Szociális kulcskompetenciák

A perszonális kulcskompetenciák önvédő, önellátó, önszabályozó, önfejlesztő kulcskompetenciákból tevődnek össze, melyek az ember szükségleteinek, igényeinek kielégítését, önmaga érdekeinek megvédését, aktivitása következményeinek értékelését, önmagunk megismerését szolgálják. A kognitív kompetenciák kommunikatív, tudásszerző, gondolkodási, tanulási kulcskompetenciákból állnak, melyek segítségével tájékozódhatunk, ismerteket szerezhethetünk, közölhetünk; alkalmassá válunk a külvilágból származó tudás megszerzésére, megőrzésére és új tudás létrehozására. A szociális kulcskompetenciák proszociális, kommunikatív, együttélési, érdekérvényesítő kulcskompetenciákból tevődnek össze, melyek által szabályozni tudjuk a szociális viselkedésünket, szabályozzuk az egymáshoz való viszonyulásunkat, hogy az ember önmaga és mások érdekeinek érvényesítése mellett önmaga és a társadalom számára is hasznos életet élhessen. A Nagy-féle kompetenciamodellben alapvető feltétel, hogy motivációs és tudásrendszerbeli összetevője is legyen egy-egy kompetenciának, illetve egyszerre kell öröklött és tanult összetevőket is tartalmaznia.

A PIAAC (*„Programme for the International Assessment of Adult Competencies”* – Nemzetközi Felnőtt Képesség- és Kompetenciamérési Program) a felnőttek készségeiről eddig elkészített legszéleskörűbb nemzetközi kutatás, amely a közreműködő országokban kutatja az információs korban szükséges készségeket és összehasonlítva méri fel az érett társadalom készségeit, a mindennapi életben, valamint a munkavégzés során használt alapvető kompetenciákat. A PIAAC a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) javaslatára jött létre. A mérés 2008-ban indult, Magyarország 2016-ban csatlakozott a felméréshez. A felmérés ismerteti, értékeli a kulcsfontosságú információ-feldolgozó képességeket. Főképpen a főbb elemeit mutatja be. Fogalmi keretek meghatározásában, a konstrukciókban, a műveltségben, a számolásban, a problémamegoldás a technológia-gazdag

környezetben mért felmérés. A felnőttképzéssel összefüggő felmérés nemcsak arra szolgál, hogy megingathatatlan becslést teremtsen a felnőtt lakosság kompetenciájáról az esszenciális információfeldolgozási képességekben. Identifikálja a társadalmi alcsoportok közötti ismeretek közötti differenciát.

A 2016-os PIAAC felmérés során a három legmeghatározóbb felnőtt készség	
Írni-olvasni tudás	Az írástudást úgy definiálják, mint az a képesség, hogy megértsék, kiértékeljék, használják és együttműködjenek az írott szövegekkel a társadalomban való részvételre, elérjék a célt, és fejlesszék a tudásukat és potenciáljukat.
Számolókészség	A számolás a matematikai információk és ötletek elérésének, használatának, értelmezésének és kommunikációjának a képességét jelenti, hogy a felnőtt élet számos helyzetének matematikai igényeinek kielégítésére és kezelésére képes legyen.
Probléma megoldás a technológia gazdag környezetben	A digitális technológia, kommunikációs eszközök és hálózatok használatának képessége információk megszerzésére és értékelésére, másokkal való kommunikációra és gyakorlati feladatok elvégzésére.

11. ÁBRA: SUMMARY OF ASSESSMENT DOMAINS IN THE SURVEY OF ADULT SKILLS (PIAAC)

Forrás: OECD (2016): Skills Studies The Survey of Adult Skills: reader's companion, second edition. Online, 18. https://www.oecd.org/skills/piaac/The_Survey%20_of_Adult_Skills_Reader's_companion_Second_Edition.pdf (letöltés dátuma: 2018.03.23)

2.5. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a tudástermelésben

Környezetünk gyors változásai - a technológiai fejlődés és a globalizáció – a szervezetektől is azonnali megoldásokat várnak, a szervezetek vezetőinek megváltozott körülmények között kell biztosítani a szervezetük sikeres működését. A vállalatok számára a legfontosabb tényező a piac, illetve a jobb pozíció elérése, azaz a versenyképesség. A versenyképesség fenntartásához a stratégiai szemlélet elengedhetetlen és szükséges feltétele az emberi tényező figyelembevétele. Az emberi erőforrás nem önmagában más erőforrásoktól elkülönülten létezik a szervezetekben, hanem a szervezet eredményességének egyik elengedhetetlen feltétele, az emberi erőforrás a szervezeti siker egyik kritikus, meghatározó tényezője.

A humán stratégia alapvetően a szervezet üzleti stratégiájának megvalósítását szolgálja. A humán stratégia, vagy más meghatározással emberi erőforrás stratégia fő feladata a szervezet valamennyi területének igényei alapján a munkaerő minőségi és mennyiségi biztosítása, ezáltal a vállalat hosszú távú céljainak a támogatása. Az emberi erőforrás menedzsment feladata lényegesen több azoknál az alpfeladatoknál mint az erőforrások meghatározása, biztosítása, elosztása. A klasszikus értelemben vett emberi erőforrás menedzsment másik fontos feladata a szervezetfejlesztés, a szervezeti struktúra kialakításával párhuzamosan a szervezet tagjainak fejlesztése, az egyéni igények figyelembevételével. A szervezeti kultúra a stratégiák végrehajtásának közege, melyben a kialakított struktúrában zajlik a folyamat.

2.5.1. Emberi tőke elméletek

Míg a tizenkilencedik századig a tőkét teljes egészében anyagi természetű fogalomként kezelték, mára az emberi erőforrás szerepe egyre inkább felértékelődik. Már a korai, múlt század eleji közgazdasági életben felismerték, hogy az emberi tudásnak gazdasági értelemben vett értéke van (*Fayol, 1916; Mayo, 1932; McGregor, 1957; Maslow, 1970; Herzberg, 1987*). A huszadik század elején kezdték el vizsgálni az emberi tényezőt a termelési folyamatokban, így alakult ki a nem anyagi tőke fogalma, amelynek értéke hagyományos módszerekkel nem mérhető, ugyanakkor vitathatatlanul hozzájárul a vállalat által létrehozott termékek és szolgáltatások értékéhez (*Schultz 1960, 1961; Becker, 1975; Samuelson és Nordhaus, 1992*). Az oktatásnak a gazdasági növekedést segítő hatása volt az egyik oka annak, hogy a közgazdaságtan érdeklődése az oktatás gazdasági szerepe felé fordult. Az emberi tőke fogalmát magába foglaló nem anyagi tőke fogalma a múlt század elején alakult ki. Kezdetben a munkafolyamatokban még nem ismerték fel az emberi tényező szerepét. *Taylor (1911)*, a tudományos munkaszervezés megteremtője, ideálja a feltétel nélkül engedelmessé munkás volt, aki gondolkodás nélkül legjobban teljesít az adott munkafolyamat elvégzése során. Mások (*Fayol 1916; Mayo, 1932; McGregor, 1957; Maslow, 1970; Herzberg, 1987*) már felfigyeltek az emberi tényező fontosságára. Először *Petty* használta az emberi tőke kifejezést, és megkísérelte annak meghatározását is. *Smith (1959)* az állótőke fogalmába már az emberi tőkét is beleértette. (*Varga, 1998*).

Davenport (1999) az emberi tőkét az egyén szintjén határozta meg, négy elemét azonosította, ezek a képesség, a viselkedés, a törekvés és az idő. A képesség szerinte egyenlő a szakértelemmel. *Kaufmann és Schneider (2004)* megállapítják, hogy azokat az erőforrásokat, amelyek nem rendelkeznek materiális-fizikai, anyagi megjelenési formával, azonban értékesek a vállalat számára a szakirodalom a nem tárgyasult eszközökként említi. A humán tőke *Gyökér (2005)* értelmezésében is az alkalmazottak kompetenciáit, képességeit jelenti, mely által értéket tudnak teremteni a szervezet számára; magában foglalja munkavállalók tudását, tapasztalatait a munkával és a szervezettel kapcsolatban, ide érti a munkamorál és nem utolsósorban az egyén innovációs képességeit.

Ez eddigi elméletekkel szemben *Czipf (2010)* emberi tőke modelljében nem kizárólag az egyén szintjén határozza meg az emberi tőkét, hanem négy szintre tagolja, az egyén, a csoport, a szervezet és a környezet szintjére. Értelmezésében az emberi tőke nem az egyénben rejlő az

egyén és a szervezet számára hasznosítható elem, hanem magában foglalja a szervezet egészének működését, összetett, elemeiben egymásra ható rendszerben képzelel el.

Mások (*Subáné, 2000*) a nem anyagi tőke fogalmának három formáját különböztetik meg, a tudástőkét, a humántőkét és a szervezeti tőkét. A nem anyagi tőke egyik formája, a szervezeti tőke, amely a szervezetet alkotó emberek együttes tudását, a közös cél elérése érdekében megvalósuló együttműködését jelenti, beleértve azokat a rendszereket is, amelyek hozzájárulnak a tudás megszerzéséhez, gazdaságos és hatékony hasznosításához.

Az emberi tőke elmélet kidolgozása elsősorban *Mincer (1958)*, *Schultz (1960,1961)* és *Becker (1975)* nevéhez köthető.

Shultz (1983) feltételezése szerint az emberek oktatás, képzés révén beruházásokat végeznek saját termelőképességükbe, ezek a beruházások növelik termelőképességüket, termelékenységüket, ezáltal munkaerő piaci értéküket. Úgy véli, hogy az emberi tőke a tőke egyik megjelenési formája, mely nem látható, öröklött és szerzett képességekből áll, nem választható el az ember személyétől, az egyének önmagukba történő beruházással szerzik meg, ezért piacon nem értékesíthető. Az emberi tőke elmélete szerint a magasabb iskolázottság magasabb keresetekkel jár együtt, mivel az emberi tőkébe történő beruházások – így a tanulás, azaz a szervezet számára hasznosítható tudás - növelik az egyén termelékenységét (*Varga, 1998*).

Samuelson és Nordhaus (1992, 875.) is eszerint vélekednek: „Az emberi tőke a tanulmányokba való idő- és pénzbefektetés, az a hasznos és értékes tudásállomány, amelyet oktatás, képzés révén halmoznak fel.” *Von Thünen (1875)* szerint: „Teljesen egyértelmű a válasz arra a gyakran vitatott kérdésre, vajon a nem materiális emberi javak a nemzetgazdaság részei vagy sem. Mivel az iskolázottabb nemzetek ugyanolyan anyagi javakkal több jövedelmet hoznak létre, mint az iskolázatlanabb népek, és mivel a magasabb iskolázottság csak a több anyagi jószág elfogyasztásával járó oktatási folyamaton keresztül biztosítható, az iskolázottabb népek nagyobb tőkét birtokolnak, amelynek hozadéka a munka nagyobb termelékenységében fejeződik ki” (*Varga, 1998, 11-12.*).

Az emberi tőke megtérülésének mutatót dolgozatomban nem vizsgálom, de a fentiek alapján elmondható, hogy az emberi tőke értéke vitathatatlanul hozzájárul a vállalat által létrehozott termékek és szolgáltatások értékéhez, kiemelten a Life Long Learning által fémjelzett, emberi tudásra épülő tudástársadalom kialakításának korszakában.

2.5.2. Emberi erőforrás fejlesztő folyamatok

Az emberi tőke fogalmát a közgazdaságtani szakirodalom használja elsődlegesen, a menedzsment irodalom az emberi erőforrás elnevezést használja elsősorban. Dolgozatomban a szervezeti tudásteremtés folyamatait elemzem, ahol az egyéni és a szervezeti tudásfelhasználás az emberi erőforrás folyamatokban vizsgálható.

Az emberi erőforrás minőségét meghatározza az egyén tudása, készségei, illetve az a tényező, hogy tudásának és képességeinek megfelelő munkakörben legyen foglalkoztatva. Az ismeretek, készségek gyarapítását szolgáló tanulás meghatározó mind az egyéni szintű versenyképesség humán feltételeinek a megteremtésében, mind a szervezetek folyamatos versenyhelyzetének fenntartásában.

A szervezetekre ható külső tényezők nagyban befolyásolják az emberi erőforrás változási kényszerét. A piaci igényekre azonnal reagálni kell új termékek, technológiák illetve szolgáltatások bevezetése válik szükségessé, melyek létrehozásában az innovatív emberi erőforrás tud aktívan részt vállalni. A változás egyben tanulási folyamat (*Klein és Klein, 2004*), ezért a szervezetnek fel kell ismerniük a változás okát és célját, stratégiájukat és a szervezeti kereteket a változási folyamataikhoz kell illeszteniük. A szervezetekben egyre inkább szükségessé válik azoknak a kulcsembereknek a megtalálása, fejlesztése és megtartása, akik képesek az új létrehozására. A tehetségek mellett a szervezetek valamennyi tagját fejleszteni kell, mivel a tudás egyre intenzívebben megújulásra szorul. Mindezek hatására a szervezetekben felértékelődött az emberi erőforrás értéke és az emberi erőforrás menedzsment szerepe.

Peters-Waterman (1990, 15.) szerint a vállalati siker nyolc fő forrása a következő humán tényezőkben keresendő: a cselekvés elsőbbsége, a szoros kapcsolat a vevőkkel, az önállóság és a vállalkozó szellem, az emberi tényezőre alapozott termelékenység, a helyes vállalati értékrendszer követése, a „*maradj a kaptafánál*” elv érvényesítése, az egyszerű felépítésű és kisszámú központi stáb, végül a szigorú és engedékeny vezetés.

Az emberi erőforrás a vállalat számára egyszerre legalább kétféle erőforrást biztosít, *Juhász (2005)* egyrészt a dolgozók fizikai munkavégző képességét, másrészt a tudásukat, képességeiket.

Az emberi erőforrás menedzsment az embert a szervezet alapvető erőforrásának tekinti, mely speciális jelleggel bír, mert hosszú távon fennmarad, nem tekinthető a szervezet tulajdonának,

döntéseket hoz és nem utolsó sorban az egyetlen olyan erőforrás, mely képes megújulni, azaz innovatív tulajdonsággal bír (Gyökér, 2005).

Juhász (2004, 3.) tanulmányában kijelenti, hogy „miközben a vállalatvezetők egyre gyakrabban nyilatkoznak úgy, hogy alkalmazottaik a cég legértékesebb eszközei, ezen érték mérésére, nyomon követésére a gyakorlatban a legtöbbször még csak kísérletet sem tesznek”. Úgy ítéli meg, hogy a vállalatvezetők nem rendelkeznek kellő ismerettel az emberi erőforrás menedzsment folyamatokról és annak mutatóiról, hivatkozik arra, hogy a cégek beszámolóiban az emberi erőforrás vonatkozó adatok közül kizárólag a statisztikai létszám szerepel. Az elmúlt időszakban, ha a vállalati beszámolókat vesszük alapul, nem sok minden változott. Tudjuk azt, hogy az adott pénzügyi évben az adott vállalatnál hány férfi és nő dolgozott, esetleg egyéb statisztikai mutatókat is megismerhetünk, de az emberi tényezővel, mint erőforrással kapcsolatban semmilyen hivatalos vállalati összefoglaló nem áll rendelkezésünkre.¹⁴

Az emberi erőforrás menedzsment feladatai igen széleskörűek, a dolgozók toborzásától, a kiválasztáson át, a leszámoltatásig; a munkakörök kialakítása, a munkatársak teljesítményértékelése, az ösztönzési rendszerek kialakítása, a képzés- és szervezetfejlesztés is ide tartozik. A felsoroltak alapján az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb feladata, a vállalat valamennyi stratégiáját támogatva biztosítsa a megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrást a szervezeti feladatok optimális ellátása érdekében. A minőség a hatékonyságban mérhető, a hatékony teljesítmény egyik meghatározó eleme a munkavállalók teljesítőképességének növelése. Westland (2004) a belső fejlesztés számos előnnyel jár, de tény, hogy a tudás a folyamatos környezeti változások hatására egyre gyorsabban elavul, ezért állandó fejlesztésre szorul. Az emberi erőforrások fejlesztésének legfontosabb része a szakmai képzés és képességfejlesztés, mivel a munka, mint termelési tényező hatékonyságában döntő szerepet játszik a szakismeret és azok a fejleszthető készségek, melyek által a munkafolyamatok hatékonyabban realizálhatók.

A fejlesztés egyik leghatékonyabb eszköze a képzés. Egy szervezeten belül képzésre akkor van szükség, ha a munkakör betöltéséhez szükséges kompetencia nem áll rendelkezésre, illetve ha

¹⁴ Abban az esetben, ha az adott cég foglalkozik saját tevékenységi körben kutatás-fejlesztési feladatokkal, akkor a kutatásban résztvevő alkalmazottak bizonyos adatait köteles feltüntetni – ha a tevékenységgel kapcsolatban adó visszatérítési szándéka lenne. Ez már egy komolyabb mutatószám az emberi tudás beruházás megtérülésére vonatkozóan, mivel a kutatás-fejlesztési feladatokban résztvevő alkalmazottak ebben a tevékenységben eltöltött munkaóráit és bértömegét kell feltüntetni.

a kompetenciák a jelen feladataihoz rendelkezésre állnak, de a megváltozott külső tényezők miatt a feladat is változik, s e miatt áll elő kompetenciahiány. A képzést úgy értelmezzük, mint a munkaköri követelmények és a munkakört betöltő kompetenciái közötti hiány pótlását (Karoliny-Poór, 2010).

Az alkalmazottak képzése jellemzően magas költséggel jár, ezért a szervezetek általában befektetésként kezelik a képzést. Az oktatásra vonatkozó költség-haszon elemzések az emberi tőke elméleten alapulnak, és feltételezik, hogy az oktatási ráfordítások megtérülése mérhető (Varga,1998). Egyéb elméletek, például az ún. szűrőelmélet (Wiles,1974) képviselői szerint az iskolázás nem növeli az egyén munkavégző-képességét, termelékenységét; az oktatás gazdasági szerepe az, hogy informálja a munkáltatókat a munkavállalók teljesítményéről. A termelékenység mérése költséges ezért a munkáltatók többek között az iskolai végzettséget használják fel a potenciális munkavállalók szűréséhez. A két elmélet sokban különbözik, de az emberitőke-elmélet és a szűrőelmélet is azonos tapasztalatból indul ki: a magasabb végzettségűeknek magasabb a jövedelme, mint az alacsonyabb végzettségűeknek. A megfelelően előkészített és célirányos képzés hosszútávon megtérül, mivel vitathatatlan, hogy a sokoldalúan képzett munkavállaló szervezeten belüli értéke nagyobb, mivel több területen alkalmazható (Varga, 1998). A képzések a munkavállalók egy részénél, jellemzően a szellemi munkát végzők esetében motivációs eszközként is használhatóak, a munkaerő megtartását is segítik. A felnőttképzésben való részvétel motivációs tényezőiről egy későbbi fejezetben lesz szó.

Az emberi erőforrás fejlesztése tehát stratégiai kérdés, a szervezet jövőbeli életképességét, verseny-képességét, fejlődését biztosítja. Meghatározó szerepe van a szervezeti célok elérésében az emberi erőforrást megtestesítő tudásnak, valamint a tudást hasznosítani képes szervezeti törekvéseknek és tevékenységeknek. Ebből adódóan a HR stratégiának a szervezetekben integráló szerepe van, melynek kidolgozásával sokkal többről van szó, mint az emberek tudásának hasznosítására megfogalmazott célokról és az emberi erőforrás menedzselését megtestesítő tevékenységekről, ezen felül olyan célok megfogalmazásának is meg kell jelennie egy HR stratégiában, amelyek a szervezeti kultúra fejlesztését, az emberi erőforrás motivációjának és elkötelezettségének a növelését eredményezik.

2.5.3. Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment

A 90-es évek második felétől az USA-ban a kompetenciaalapú humánerőforrás menedzsment széles körben elterjedt. A kompetencia-módszereknek a munkapszichológiától a HR irányába történő elmozdulása az USA-ban a '90-es évekre tehető.

A kompetenciafogalom napjainkra meghatározóvá vált a munka világában és lényeges szemléletváltást eredményezett mind a szervezetek számára, mind az egyén és a munkakör megítélése szempontjából, de a fogalom meghatározására tett erőfeszítések ellenére sincs általánosan elfogadott definíció, melyet egységesen alkalmazhatnánk a munkahelyeken. A kompetencia fogalom számtalan meghatározása közül az alábbiakban azok kerülnek felsorolásra, melyek a szervezetek számára alapot adhatnak saját kompetencia modell kialakítására az eredményes szervezeti működés szempontjából.

Az nem vitatható, hogy a kompetencia szó mai használata munkaerőpiaci értelemben vált a leginkább meghatározóvá, az egyén szintjén egyre inkább az lett a fontos, hogy a munkavállaló a munkakörét el tudja látni, azaz valamit meg tudjon csinálni. Ebben az értelemben *Udvardi-Lakos* (2003) a kompetenciát mint szakértelemként határozza meg. A vállalati gyakorlatban a kompetenciamodellek a jó teljesítmény beazonosítására jöttek létre, mely során a vállalat egészére, vagy adott munkakörökre határozzák meg a kompetenciamodellben megfogalmazott kompetenciákat (*Klein és Klein, 2004*).

A vállalatnál folyó munkafolyamatokhoz a kompetenciamodellek egységes keretet biztosítanak, melyek az emberi erőforrás folyamatokban több szinten is támogatást nyújtanak. A kiválasztás során a munkakör pontosan megfogalmazott kompetenciaigényéhez kell illeszteni a munkatárs képességstruktúráit. Ez a kompetenciadeficit a működés során is módosul, külső és belső tényezők hatására. Változhat a munkakör, illetve a munkát betöltő személy ismeretei is bővülnek, ezért a kompetenciavizsgálat egy ismétlődő feladat, mind a munkatárs, mind a munkakör kompetencia leírását időnként meg kell újítani. A munkatárs a vele szemben támasztott követelményeknek akkor tud a leginkább megfelelni, ha a munkaköri követelmények és személyes kompetenciái között a lehető legnagyobb a megfelelés. A teljesítményértékelés akkor releváns, ha mérhető és objektív, ezért sok szervezet kompetenciákat mérő eljárásokat használ a teljesítményértékelés során. A szervezetfejlesztés egyik legfontosabb területe a fejlesztés és a képzés, ahol a kompetenciák vizsgálata és mérése nagyon értékesnek bizonyulhat, emellett a karriermenedzsment, a

teljesítménymenedzsment, sőt a bérezés kialakításakor is objektív mutatók alapján dolgozhatnak a szervezetek vezetői.

Mind a munkaköri követelmények, mind az egyéni kompetenciák esetében célszerű definiálni az ún. kulcskompetenciákat, melyek megléte elengedhetetlen a munkakör sikeres ellátása érdekében, a kompetenciák differenciálása során prioritásuk érvényesül.

Halász (2001) kifejtette, hogy a modern vállalatoknak, ha meg akarják őrizni versenyképességüket, gyorsan kell reagálniuk a változó piaci igényekre, technológiaváltásokat gyorsan kell véghez vinniük. Véleménye szerint talán ez egyik legfontosabb a rugalmasság a váratlan helyzetek felismerésére és az azonnali reagálásra, mely feltételezi, a személyes és a szociális kompetenciák fejlesztését illetve, hogy ezáltal a modern vállalatok alkalmazottai több területen, különféle szakmai kompetenciákat igénylő feladatok között is megfelelnek.

A munkaerőpiac folyamatos változása miatt jelentősen megnövekedett a nem-kognitív készségeket is igénylő feladatok aránya és fontossága. A nem kognitív készségeket a munkaerőpiacon karakterkészségeknek vagy 'soft skilleknek' is nevezzük (*Fazekas, 2018*). A képesség az angol 'skill' szóból származtatható, de a magyar nyelvben három egymástól elválasztható fogalmat jelent: „*az egyszerű műveletek automatikus végrehajtását jelentő gyakorlati készségeket, a bonyolultabb műveletek részben automatizált végrehajtását jelentő jártasságokat, és egy átfogóbb tevékenység elvégzésére való alkalmasságot, a képességet*” (*Falus, 2009, 9.*). Míg a rutin készségeket igénylő feladatok nagy része egyre inkább automatizált, gépek által végzett, addig a nem kognitív készségeket igénylő feladatokat továbbra is az ember végzi (*Deming, 2015*).

Klein és Klein (2008) összefoglalták azt az általános munkavállalói modellt, amit három szinten lehet csoportosítani és öt készségből áll:

- Könnyen látható, tudatos szint: ezeket minden ember könnyen észreveszi, az ún. „*soft-skillek*”, amik könnyen fejleszthetők. Ide tartozik pl. az idegennyelv-tudás, a számítógépes ismeretek elsajátítása, tehát tulajdonképpen azon ismeretek összessége, amik valamilyen gyakorlati jártasságot igényelnek.
- Látható, tudatos szint: ezek azok a képességek, amik feltétlenül szükségesek ahhoz, hogy az előbbi szinten megfeleljünk a modellnek. Ide tartozik négy fő terület, ezek az intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális sajátosságok. Ennek specialitása az, hogy formálható, fejleszthető, tulajdonképpen egy átlagos szintre bárki eljuthat ezen készségek megfelelő fejlesztésével.

- Szituációkban megnyilvánuló, személyiségbe integrált tudatos szint: a konstruktivitás komponensei találhatóak ezen a szinten, amik nehezen fejleszthetők és kevésbé láthatók.

Összességében elmondhatjuk, hogy a kompetencia a munkakör eredményes, sikeres betöltéséhez, az elvárt teljesítmény eléréséhez elengedhetetlenül szükséges emberi tulajdonságok összessége. Azt fejezi ki, hogy a szervezetben dolgozó mire képes, mit tud megtenni. A kompetencia igény kifejezi a munkakör betöltőjével szembeni elvárásokat, azoknak az elvárásoknak a halmaza, amelyek feltétlenül szükségesek a munkakör eredményes betöltéséhez és hatékony ellátásához. A kompetencia alkalmazása során figyelembe kell venni annak kettős értelmezését. Megközelíthetjük a munkakör oldaláról és ebben az esetben azt tudjuk meghatározni, az adott munkakörben mi a kompetencia igény. Ha azt vizsgáljuk, hogy a munkatárs mennyire felel meg az adott munkakör kompetencia-igényeinek, akkor a munkatárs kompetenciáit vesszük alapul.

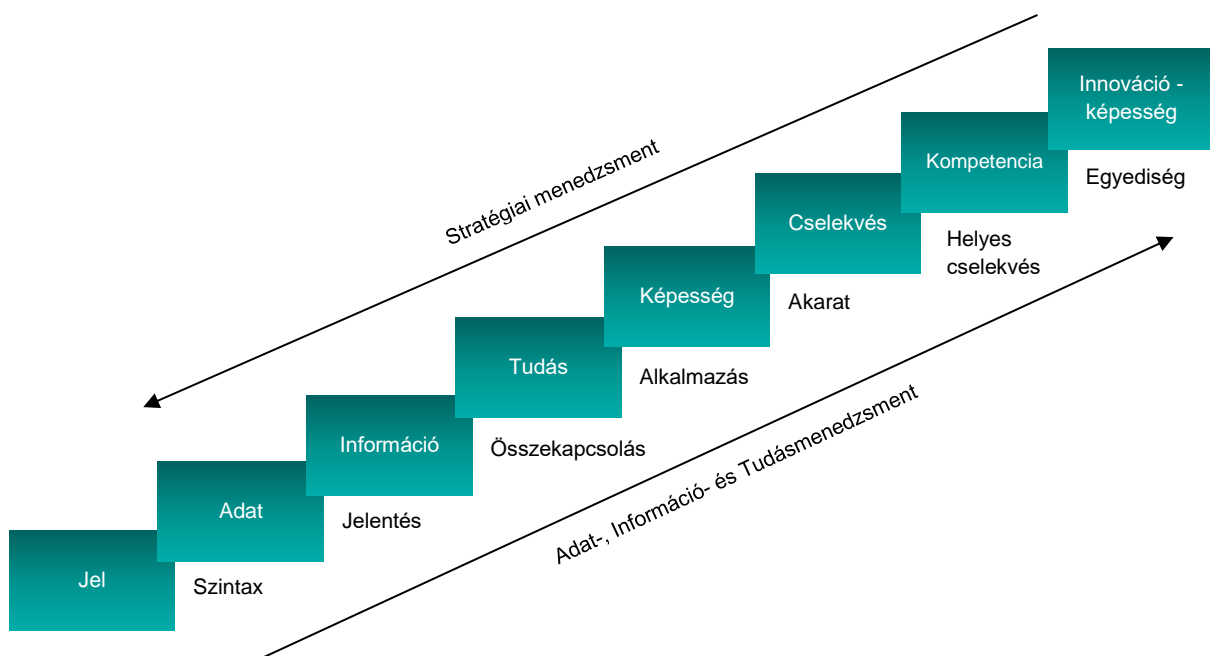
Annak érdekében, hogy a kompetencia fogalomban lévő fontos tartalom kiaknázzhatóvá váljon a munka világában, alapvető feltétel, hogy az adott szervezetben az alkalmazók egységes és jól értelmezhető kompetencia definíciót fogadjanak el, amely az alkalmazott kompetencia rendszereknek leginkább megfelel és azt képesek következetesen alkalmazni a különböző humánerőforrás rendszerekben.

2.6. A tudásmenedzsment stratégiai szerepe

A tudásmenedzsment kifejezés napjaink egyik legtöbbet emlegetett fogalma a menedzsmenttudományok területén, 1991-ben vált tudatosan használt fogalommá. A kilencvenes évek óta a tudásmenedzsment fogalmát sokféleképpen határozták meg, amelyet egyrészt a tudásfelfogás, másrészt a tudás 'menedzselhetősége' alapján különítik el, gyakorlati szempontból két alapvető megközelítés ismert, a humán- és az informatika fókuszú. A 2000-es évek kutatásai is azt mutatják, hogy a tudásmenedzsment stratégiai eszköznek tekintik a cégek, a kis- és nagyvállalati vezetés körében is megjelenik a tudásmenedzsment rendszerépítés igénye (Bencsik, 2015). Davenport-Prusak (2001) szerzőpáros szerint a tudásmenedzsment egy olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének

azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott támogatni.

A tudás fogalmát az adat és az információ fogalmakból vezetik le. Az adat ítélet és összefüggés nélküli objektív tény, nem tartalmaz sem magyarázatot, sem véleményt. Információról akkor beszélünk, ha az adatokat kategorizáljuk, elemezzük, összegezzük, valamilyen jelentést tartalmat rendelünk hozzá, végeredményben valamilyen bizonytalanságot szüntet meg. A tudás döntéseméleti megközelítésében az egymásra épülő fogalmakat *North* (1998) tudáslépcsője fejezi ki a leginkább, ahol a jeltől eljutunk az innovációs képességig, ami a fenntartható siker feltétele (*Bencsik*, 2015).



12. ÁBRA: TUDÁSLÉPCSŐ

Forrás: North, K. (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Gabler, Wiesbaden. in: BENCNIK ANDREA: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest. Akadémiai Kiadó. 2015. 15.

A vállalatok számára kiemelten fontos, hogy a tudás akkor is a szervezetben maradjon, ha a munkavállaló kilép a szervezetből, ezért a tudásmenedzsment elsődleges célja, hogy a tacit tudás explicitté váljon, azaz az egyén rejtett tudása a szervezet valamennyi tagja számára hasznosítható tudássá alakuljon.

Bakacsi és munkatársai (2000) szerint ennek az alapvető feltétele, hogy a szervezet hajlandó legyen a tanulásra. A szervezeti tanulás feladata az új tudás létrehozása és a régi kiegészítése,

míg a tudásmenedzsment az így létrejött tudást formalizálja, koordinálja, valamint tárolja és megosztja. A tudásmenedzsment egyik területe azzal foglalkozik, hogy a szervezeti tagoknál lévő tudást hogyan lehet minél hatékonyabban elterjeszteni a szervezetben, minden szervezeti tag által hozzáférhető módon.

A szervezeti tanulás feltételezi, hogy a szervezet bizonyos kompetenciákkal rendelkezik, melyek megteremtik a szervezet tanulási folyamatait. *Sprenger és Ten Have* (1996) úgy gondolják, hogy a sikeres szervezetekben az alábbi négy tanulási kompetencia együttesen van jelen:

- a kívülről érkező tudás felszívása
- a belső tudás szétterítése
- tudás generálása szervezeten belül
- tudás kiaknázása termékekben és szolgáltatásokban.

A versenyelőny és teljesítménynövelés érdekében a tudásmenedzsment egyfajta vezetői eszköz, melyet technikai, informatikai, illetve a szervezeti megoldásokra irányuló rendszerként lehet elkülöníteni, mely utóbbinak két alcsoportja létezik: az emberi tényezőtől elválaszthatatlan HR alapú megközelítés illetve a folyamatokon keresztüli tudásfelhasználás. *Fehér* (2006) összefoglalásában a tudásmenedzsment három folyamatrendszerben jelenik meg: elsőként a tudás értékelése, számbavétele, majd a tudás megosztása, legvégül a tudás terjesztése történik. A szervezeti célok eléréséhez három támogató tényezőt jelöl meg: az emberi erőforrás menedzsmentet, technológiai, informatikai infrastruktúrát, illetve a szervezeti tényezőket. Fontosnak tartja a teljesítmény mérését és a folyamatos visszacsatolást. A tudás fejlesztésének három módja: kettő a külső forrásból nyert tudásfelhasználás, bérlés vagy vásárlás útján, a belső forrás jelenti a szervezet tagjainak folyamatos képzését. Csak megfelelő munkakörnyezetet teremtve, maximális vezetői támogatás mellett, a szervezeti kultúrába ágyazottan lehet az alkalmazottakat motiválttá és elkötelezetté tenni, mivel a munkavállaló elégedettsége a hatékony munkavégzés egyik alapfeltétele.

A tudásmenedzsment olyan folyamat (menedzsment alrendszer) és kultúra, amely során: a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása állandó gyarapítása integráltan kezelt, és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia (*Noszkay, 2003*).

A szervezetek csakis a személyek tanulásán és viselkedésén keresztül képesek új információt, kompetenciát elsajátítani. A tudás tárolása és megosztása a tudásmenedzsment szerves része.

5. lépcső: Intellektuális tőke, és vagyongyarapítási folyamatok

Innováció- és ötletkezelés;
Intellektuális tőke értékelése és kezelése, gyarapítása;
stb..

4. lépcső: A belső és külső rendszerből integrált vállalati tudás

Belső vállalati TM;
Üzleti intelligencia;
Hálózatok, kiterjesztett értékláncok;

3. lépcső: A tacit tudás átadása és kezelése

E-learning;
Szakértői helyek, team-ek;
Kompetencia-központok;

2. lépcső: A folyamatokban lévő explicit tudás kezelése

Innováció, ötletkezelés, tudásalapok;
„Best practice” programok, módszercsomagok;

1. lépcső: Információ kezelés és hozzáférés

Tudástérkép, vállalati információs-portálok;
Tartalom- és dokumentumkezelés

13. ÁBRA: A TUDÁSGENERÁCIÓKAT KIFEJEZŐ TUDÁSMENEDZSMENT RENDSZEREK FEJLŐDÉSI LÉPCSŐI

Forrás: Noszky Erzsébet. A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. 6.

A tudásmenedzsment szervezetben való elterjedésének több hátráltatója is lehet, ennek korlátait *Fehér* (2007) *Greengard*-ra (1998) hivatkozással az alábbi három tényezővel indokolja:

- Az olyan szervezetekben, ahol a tudás a hatalmat tükrözi, ott a munkavállalók nem akarják megosztani ötleteiket, mivel úgy gondolják, a saját ötleteik tartják meg őket a szervezetben, és biztosítják az előrelépést.
- Az emberek nem szeretik mások ötleteit használni, mivel ez azt a látszatot keltheti, hogy ők kevésbé értékesek, kevesebb tudással rendelkeznek, és rá vannak utalva másokra.

- Az emberek gyakran az együttműködés helyett szeretnek egyéni szakértőként megjelenni.

A fentiekben felsorolt három tényező komoly akadálya lehet a szervezeti tanulásnak, illetve a tudásmenedzsment tudatos alkalmazásának. A menedzsment, ezen belül a HR egyik legfontosabb feladata a hátráltató tényezők kiküszöbölése és a tudást támogató szervezeti kultúra kialakítása.

2.7. A szervezeti kultúra hatása a tudásmenedzsment működésére

Szervezeti tanulás nem jöhet létre vezetői elköteleződés, a szervezet tagjainak motivált, együttműködő szándéka, a tanulást támogató szervezeti környezet biztosítása nélkül.

A munkahelyi- szervezeti tanulás és a szervezeti kultúra kapcsolatának elemzését a kultúra fogalmának értelmezésén keresztül szeretném bemutatni. A kultúra összetett fogalom, egységes meghatározása a mai napig nem létezik, bár a modern társadalomtudományoknak is az egyik központi témája, különböző tudományterületek – a szociológia, a pszichológia, az antropológia és a kommunikáció tudományok – más és más meghatározásokat használnak, de alapvetően ennek a négy tudományterületnek a kutatásaira épül a fogalom meghatározása. A szervezeti kultúra témájának kutatása a múlt század 80-as éveiben vált népszerűvé, a japán cégek sikere kapcsán, a japán menedzsment gyakorlat iránti érdeklődés váltotta ki. Peters és Waterman (1982) kutatásai során felismerték, hogy a japán cégek sikere nem a magas szintű technológiai folyamatok eredménye, hanem abban a kulturális közegben érhető tetten, amely kimondatlan, íratlan szabályokban és normákban van jelen.

Ouchi (1981) a japán és az amerikai vezetési rendszereket hasonlította össze, melyben kimutatta, hogy a különbségek oka a nemzeti és vállalati kultúrák különbözősége, valamint az alapvető eltérések strukturális kérdésekben.

Meglátása szerint a japán vezetési rendszer főbb jellemzői az alábbiak:

- kulcsemberek életre szóló alkalmazása
- vezetők gyakori rotációja az egyes funkcionális területek között
- előrelépés a ranglétrán főleg a szolgálati idő szerint, nem az elért teljesítményre alapozva
- kollektívizmus – felelősség a csoportokon

Amerikai vállalati kultúrák jellemzői, melyet bürokratikus irányítási modellnek nevezett:

- szerződéses viszony – addig áll fenn, amíg a vállalat számára kedvező
- a vezetők funkcionális területekre specializálódnak
- gyorsabb előrelépés a ranglétrán, teljesítményértékelés gyorsabb és gyakoribb
- individualista megközelítés – egyéni felelősségvállalás

A két nemzeti kultúra modell, - mely a vállalati szervezeti kultúra elemeiben is megjelenik - összevetése azokra az alapvető különbségekre mutat rá, melyek a szervezeti elköteleződést erősítik, illetve gyengítik. A japán vállalati kultúra lényegében erős lojalitást és csoporthoz tartozást feltételez, szemben az amerikai énközpontú, egyéni eredményekre fókuszáló modellel.

A szervezeti kultúra nemcsak rendszerszinten értelmezhető, *Handy* (1985, 114-117.) a vállalati kultúrán a szervezetbe mélyen beágyazódó hiteket, meggyőződéseket érti,

Ugyancsak *Kono* (1990) volt az, aki megfogalmazta a szervezeti kultúra öt meghatározó típusát. A megkülönböztetés alapjául főként az uralkodó kultúra és a stratégia viszonya, valamint az alkalmazottak teljesítménye és elégedettsége szolgál.

Mintzberg (2010) szerint a legtöbb szervezetet az alábbi öt konfiguráció valamelyike jellemzi:

1. egyszerű struktúra,
2. gépi bürokrácia,
3. szakértői bürokrácia,
4. divizionális forma,
5. adhokrácia

Barakonyi (2000) szerint a kultúra összetett jelenség, mely több elemből áll, emberről emberre, generációról generációra terjed. Fontos a fizikai környezet szerepe, a kultúra fejlődéséhez jelentős a társadalmi környezet hatása. Véleménye szerint a kultúrát alkotó elemek nem spontán módon keletkeznek és emberi kommunikáció által terjednek.

Maróti (2005) részletesen foglalkozott a kultúrafogalom kibontakozásával, bemutatta a különböző irányzatokat, melyekben fellelhetjük a fogalom hatását a mai világunk alakulására és problémamegoldó gondolkodására, úgy véli, hogy a lexikonokban és kézikönyvekben található meghatározásokkal nem tudjuk megfelelően körül írni a jelentéseit.

A nemzeti kultúrák leírását *Hofstede* (1980) fogalmazta meg talán a legtöbbször hivatkozott módon, négy tényező mentén. Az általa negyven országban végzett kutatás eredményeként megfogalmazott tényezők alapján meg lehet állapítani, hogy melyik szervezetben milyen

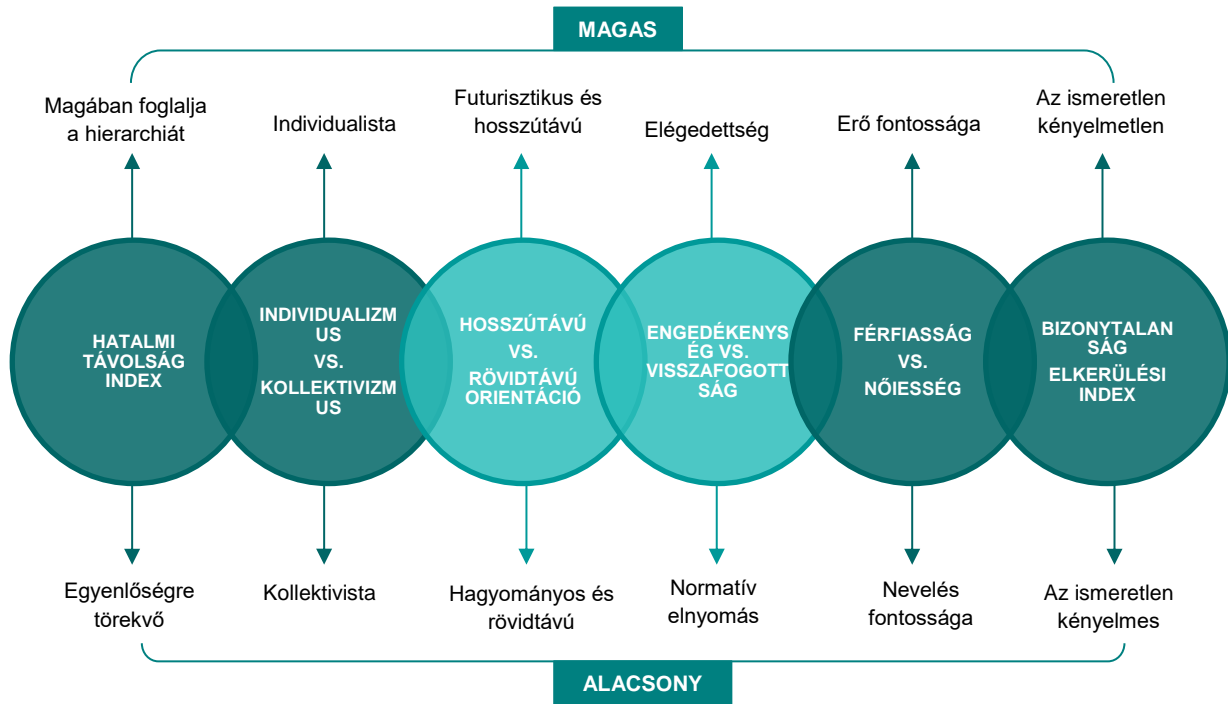
típusú szervezeti struktúrát részesítenek előnyben az adott országban. Hofstede a divergenciaelmélet koncepciójából indult ki, meghatározónak tartotta a nemzeti kultúrák különbségeinek hatását a multinacionális vállalatok menedzsment folyamataira.¹⁵ A hatalmi távolság index megmutatja, hogy az adott társadalomban milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja. A bizonytalanság-dkerülési index megmutatja, hogy milyen mértékű a szabályozottság és szabályokhoz való ragaszkodás. Az individualizmus-kollektívizmus ellentéte az egyén és közösség kapcsolatát írja le egy adott társadalomban. Férfias-nőies értékek mentén ki lehet mutatni, hogy az adott szervezetben van-e összefüggés a nők és férfiak karrierlehetőségei és a szervezeti célok között.

A Hofstede-modellt nevezi a szakirodalom a kultúra hagyma-modelljének, melynek lényege, hogy a kultúra rétegei, mint a hagyma levelei kapcsolódnak egymáshoz. Úgy véli, tágabb értelemben a kultúra egyfajta mentális programozás, mely alatt a gyerekkorban elsajátított legalapvetőbb gondolkodási, érzelmi és potenciális cselekvési mintákat találjuk. A kultúrát tanuljuk, nem velünk született dolog, társadalmi környezetünkből származtatjuk, nem génjeinkből.

Később két újabb dimenzióval egészítette ki a modellt: az egyik a hosszútávú orientáció vs. rövidtávú orientációs dimenziója, mely szerint a hosszútávú orientáció a jövőre összpontosít a hosszú távú siker elérése érdekében, míg a rövidtávú orientáció nagyobb hangsúlyt fektet a jelenre, mint a jövőre. a gyors eredményeket és a hagyomány tiszteletét hangsúlyozza. Az engedékenység vs. visszafogottság dimenzió azt állapítja meg, hogy a társadalom mennyire hajlamos teljesíteni vágyait. Az engedékenység azt jelzi, hogy egy társadalom viszonylag szabad engedékenységet tesz lehetővé az élet élvezetéhez és a szórakozáshoz kapcsolódóan. A visszafogottság azt, hogy egy társadalom elnyomja az igények kielégítését, és társadalmi normákon keresztül szabályozza azt.

¹⁵ Hofstede 1967 és 1978 között végezte kutatásait, az IBM vállalatnál pszichológusként dolgozott, így volt arra lehetősége, hogy minden olyan országban, ahol a vállalatnak székhelye volt, kérdőíves felmérést végezzen. A felmérések eredménye 50 országban, több mint 116 ezer kitöltött kérdőív

A dimenziókat az alábbi ábra foglalja össze:



14. ÁBRA: HOFSTEDE KULTURÁLIS DIMENZIÓI

Forrás: (Hofstede's Cultural Dimensions Theory

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>)

(Letöltés ideje: 2020.09.02)

(saját szerkesztés)

A fentiek alapján azt láthatjuk, hogy a szervezeti kultúra alapja a nemzeti kultúra, mely magában hordozza azokat a sajátosságokat, melyek alapjaiban határozzák meg azt, hogy az adott szervezet mennyire nyitott a tanulásra, illetve az adott szervezetben milyen támogató és milyen akadályozó tényezői lehetnek a tudásmegosztásnak. Kono (1990) alapján a szervezeti kultúra három alapeleme mentén látható, hogy mely tényezők azok, amelyek meghatározó elemei lehetnek a szervezetek tanuló szervezetté válásának:

- a vállalaton belül elfogadott közös értékek;
- a vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés, eljárások és minták;
- a vállalatnál általánosan érvényesülő viselkedési minták.

Összességében elmondhatjuk, hogy a kultúra egy adott szervezet közösen vallott értékeinek, tudásainak, hiedelmeinek az összessége, magába foglalja a mindenki által elérhető, akár írott

szabályok együttesét, de az igazi kultúra értékekben, hiedelmekben, érzésekben, attitűdökben van jelen. Ahhoz, hogy az egyénben lévő tudás a szervezet szintjén hasznosuljon - ezzel is hozzájárulva a szervezet hosszútávú céljainak megvalósításához -, támogató szervezeti kultúrára van szükség. Az egyéni ötleteket, javaslatokat támogató szervezeti magatartást, melyben a kreativitás és az innovativitás előtérbe kerül, nagymértékben meghatározza a menedzsment. Az egyéni kezdeményezéseket támogató, bizalomra, empátiára épülő szervezeti kultúra nagyban segítheti a szervezetek fennmaradását, versenyképességének megtartását. *„A munkahelyi tanulás számára legkedvezőbb a tanuló szervezeti kultúra, melynek fő jellemzője a tudásmegosztás alkalmazása.” (Kraiciné, 2009).*

3. Tudáskapcsolati együttműködési modellek

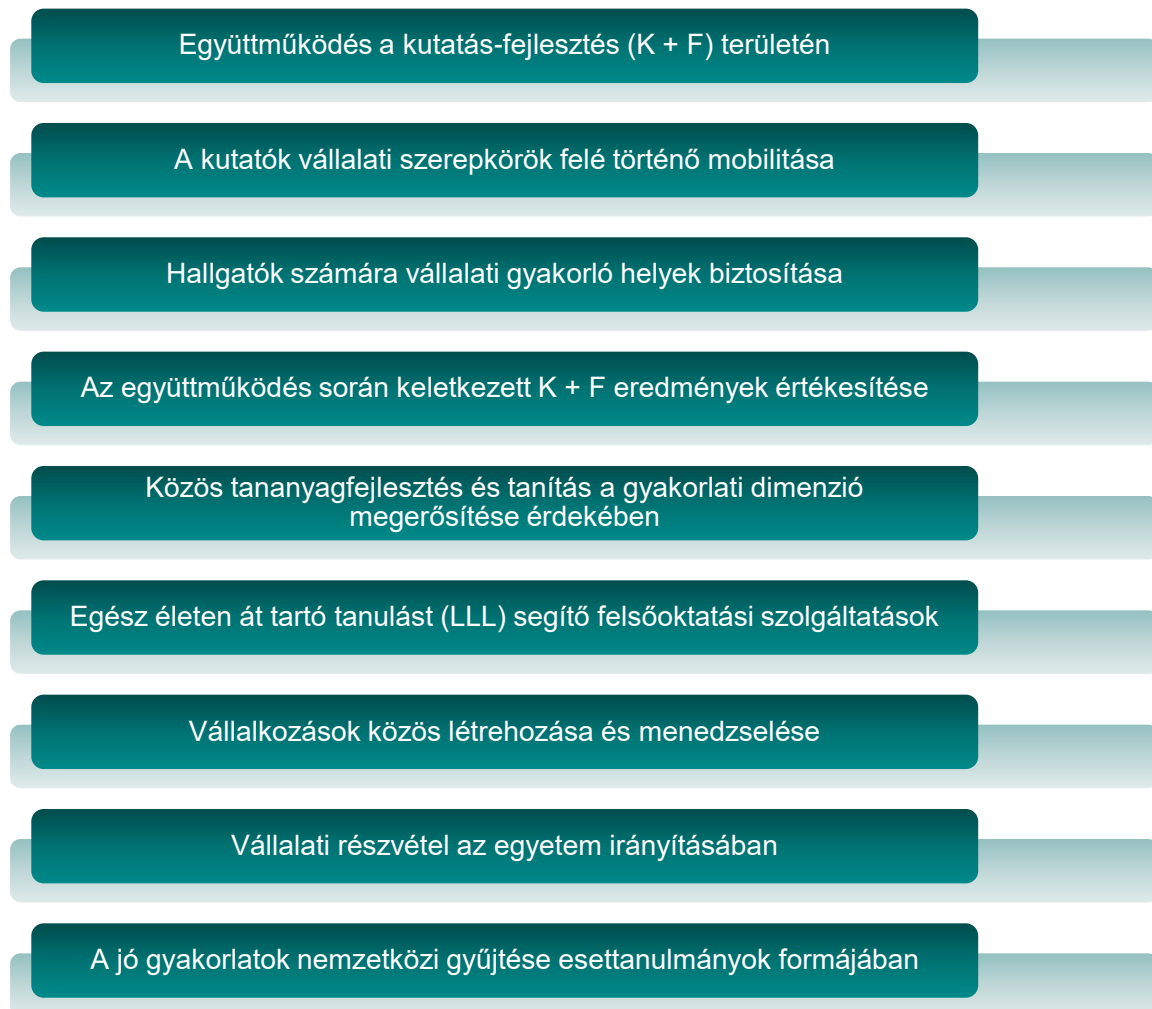
A tudásalapú gazdaságban a tudás teremtése és annak hasznosulása egyaránt jelentős kihívást jelent a gazdaságnak és az akadémia képviselőinek. A globalizáció, a felgyorsult fejlődés, az információ, a technológia elterjedése, mindezek által az információ szinte azonnali rendelkezésre állása, a naprakész tudás mind olyan tényező, melynek hatására a vállalatoknak a szervezeten belüli erőforrások optimalizált felhasználása mellett ki kell használniuk a szervezeten kívüli erőforrásokat, mivel ezek hatására a belső fejlesztési folyamatok is felgyorsulnak. A szervezetekben nem mindig és minden szükséges tudás áll rendelkezésre, ezért a külső kapcsolatokból származó tudást is fel kell használniuk a folyamataik optimális működtetéséhez.

A dolgozatnak ebben a részében a vállalatok külső tudáskapcsolati rendszerét vizsgálva elsődlegesen az egyetem-ipari együttműködésekre fókuszálva, majd a kormány-ipar-egyetem hármas kapcsolatrendszerén keresztül mutatom be azok szerepét a folyamatos változásokra adott válaszként. Kutatásomban megvizsgálom azt is, hogy a pályázati lehetőségek erősítették-e a résztvevő vállalatok együttműködési hajlandóságát akkor, amikor célzott támogatási formákat hoztak létre az egyetemek számára az ipari szereplők kutatási igényeinek támogatására.

A felsőoktatási intézmények és a vállalatok együttműködésének számos formáját esettanulmányokon keresztül is megismerhetjük. A 15. ábrán látható, hogy a hazai vállalkozások jellemzően milyen együttműködési formákat részesítenek előnyben a kutatóhelyekkel, egyetemekkel.

Mint azt láthatjuk az egyetem-ipari együttműködések létrejöttének több célja van. Az ipar elsősorban a hiányzó ismereteket szeretné pótolni a kapcsolatok révén, a megfelelően képzett szakemberek utánpótlásával, az egyetem a hallgatóknak szeretne a tanulmányaiknak megfelelő elhelyezkedést biztosítani, de nem utolsó sorban anyagi forrást remél az együttműködések eredményeként. Az együttműködések több formája ismert, kiterjed az oktatásra, az ipari témák együttes feldolgozására, a közös kutatásra, fejlesztésre, ipari megrendelésekre.

Az ipar-egyetemi együttműködéseknek mindkét fél lehet a kezdeményezője, jellemzően az iparban megjelenő szakember utánpótlás és a fejlesztési igények miatt jön létre ilyen jellegű partneri kapcsolat.



15. ÁBRA: PÉLDÁK AZ EGYETEMEK ÉS A VÁLLALATOK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁKRA
Forrás: <https://tka.hu/nemzetkozi/6443/peldak-az-egyetemek-es-a-vallalatok-kozotti-egyuttmukodesi-formakra> (letöltés ideje: 2020. március 16.)

Kutatásomban a hazai járműipari vállalatok kapcsolatrendszerét vizsgálom, kiemelten a tudástranszferre épülő együttműködésekre fókuszálok, ahol a hagyományos ipari kapcsolatok (beszállítói, vevői, pénzügyi stb.) mellett a vállalatok működésében egyre szélesebb teret kap az ipar-egyetemi kapcsolatok rendszere.

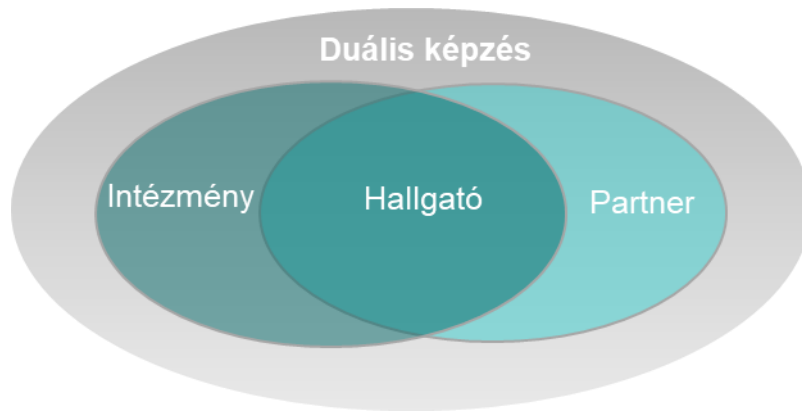
„Magyarország gazdasági fejlődésének kulcskérdése a megfelelő méretű és minőségű szakképzési, felsőoktatási és felnőtt oktatási intézményrendszer rendelkezésre állása. A magas

hozzáadott értéket előállítani képes, jól képzett munkaerő biztosítása a felsőoktatás feladata. A hazai ipar szereplői kifejezetten igénylik a gyakorlatorientált képzésből kikerülő szakembereket, az ipari termelés fejlődése maga után vonja a szakképzett munkaerő - elsősorban mérnöki - iránti növekvő igényt” (Iryni Terv, 2016).

A járműipari vállalatok tudásigénye elsősorban a műszaki területekre koncentrálódik, mivel a termékfejlesztés és az ehhez kapcsolódó gyártástechnológiai fejlesztések megoldásai a műszaki mérnökök munkájában jelentenek napi kihívást. A technológiák folyamatos, gyors változása a műszaki képzés számára is speciális feladatot jelent, a fejlődés következtében a műszaki ismeretanyag folyamatosan bővül és ezt a változást az egyetemi oktatásban és az iparhoz kapcsolódó kutatási feladatokban is nyomon kell követni. A fentiek alapján úgy gondolom, hogy a műszaki területen kiemelten fontos az egyetemek ipari kapcsolatrendszerének a fenntartása és elmélyítése, mind az oktatásban, mind a kutatás-fejlesztési kérdésekben, melyek értelmezéséhez a szakirodalomban leggyakrabban hivatkozott hármass együttműködési modell a Triple-helix adja ennek a szakasznak az elméleti keretét.

Hazánkban a leggyakoribb egyetem-ipar együttműködési formák azok az oktatási együttműködések, melynek célja a megfelelően képzett munkavállalók utánpótlásának biztosítása. A járműiparban a duális képzési forma megjelenése a legjellemzőbb, de a kooperatív képzés, az egyéni mentorálás, az ipari témák feldolgozása is helyt kap az egyetem-ipari kapcsolatokban, a cél ugyanaz: az ipar igényeinek megfelelően felkészült szakembereket képezzen a felsőoktatás. A képzési együttműködésben a vállalatok vállalják a hallgatók gyakorlati képzését, szakdolgozat témavezetését és felkészítik őket az oktatásban elsajátított elméleti tudás gyakorlati alkalmazhatóságára. Hazánkban a járműipari képzési területeken vezették be elsőként a német mintára létrehozott duális képzést, elsőként a Kecskeméti Főiskola indított ilyen jellegű képzést, két jelentős autóipari cég közreműködésével járműmérnöki szakon, 2012-ben (*Neumann János Egyetem*).

A pályakezdő diplomásoktól egyre inkább az az elvárt, hogy kilépve a munkaerő piacra, már legyen hasznosítható, gyakorlati tapasztalatuk. Hazánkban jellemző, hogy a fiatalok az egyetemi tanulmányaik mellett munkát vállalnak, széles körben problémát jelent, hogy ennek ellenére nem rendelkeznek kellő munkatapasztalattal, illetve az oktatási rendszerben nem kapják meg a munkahelyeken szükséges megfelelő mennyiségű és minőségű tudást (*Iryni Terv, 2016*).



16. ÁBRA: A DUÁLIS KÉPZÉS SZEREPLŐI

Forrás: Felsőfokú Duális Képzés Fehér Könyve

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/felsooktatas/dualis_kepzes/Dualis_Kepzes_Feher_Konyve.pdf

(Letöltés ideje: 2020. március 20.)

(saját szerkesztés)

Létrejött a Duális Képzési Tanács (*Oktatási Hivatal*), mely az Emberi Erőforrások Minisztériuma, Felsőoktatásért Felelős Államtitkárság irányítása alatt áll. A szervezet kezeli a duális képzéssel kapcsolatos valamennyi irányító és támogató funkciót; meghatározták duális képzés jogszabályi hátterét a duális felsőfokú képzés alapelveit, minősítési követelményrendszerét. A duális képzés definícióját az Nftv. 108. § 1.a. bekezdése tartalmazza. 2014. július 24. napi hatállyal a duális képzés fogalmát (beiktatta: 2014. évi XXXVI. törvény 40. § (1). hatályos: 2014. VII. 24-től.)

A Duális Képzési Tanács által meghatározott elvárt kompetenciák, képességek a duális oktatásban képzett hallgatókkal szemben:

- az intézményekben nem oktatott szakmai ismeretek
- adott vállalat(ok)hoz köthető specifikus szakmai ismeretek
- önálló munkavégzési képesség
- csoportos munkavégzési képesség
- fejlett munkavégzési hatékonyság és eredményesség
- vállalati és munkakultúra terén szerzett jártasság

A hazai duális képzés partnervállalatainak körében végzett kutatás (Pogátsnik, 2017) alapján a duális képzésben résztvevő mérnökhallgatók esetén az öt legfontosabb készség: a problémamegoldás; önálló pontos munkavégzés; együttműködés, csapatmunka; elkötelezettség az etikus viselkedésre; megbízhatóság.

2019-ben megjelent a Felsőfokú Duális Képzés Fehér Könyve, mely egyfajta gyakorlati útmutató, összefoglalja a felsőfokú duális képzés megvalósítására vonatkozó elvárásokat, szabályokat és elveket. (2. táblázat)

Képviselő	Egyetem	Hallgató	Ipar/Vállalat
Megoszlás	Elméleti oktatás (25%)		Gyakorlati képzés (75%)
Követelmények	Képzés illeszkedése	Képzés kiválasztása	Intézményi partner
	Intézményi erőforrások	Elköteleződés	Képzési területi követelményrendszereknek való megfelelés
	Partnerszervezeti igényfelmérés	Tájékozódás	Mentorok
			Költségek és nyilvántartás/adminisztráció
Előnyök	Erősödő partnerszervezeti együttműködési háló	Biztosított munkatapasztalat	Azonnal bevehető munkaerő
	Folyamatos képzésfejlesztés	Rendszeres jövedelem már a tanulmányok idején	Partnerszervezethez igazodó munkavállalók
	Oktatók szakmai fejlődése	Partnerszervezeti kultúra megismerése	Felsőoktatási kapcsolatok elmélyülése
	Hallgatók vonzása	Teljes felsőoktatási élmény	Adókedvezmények
Kötelezettségek	Partnerszervezet azonosítása, együttműködés kialakítása	Jelentkezés	Partnerintézmény megtalálása, jóváhagyás
	Kapcsolattartás a partnerszervezettel	Párhuzamos kötelezettségek	Hallgatói díjazás (munkabér) fizetése a képzés duális formában folytatott teljes ideje alatt
	Képzési tartalmak összehangolása	Mintatanterv szerinti haladás	Hallgató mentorálása
	Partnerszervezetek és hallgatók támogatása	Megfelelő informáltság	DKT minőségbiztosítási eljárása
Kihívások	Kihívások a felvételi-kiválasztási eljárások során	Sikertelen felvételi/kiválasztás	Átmeneti hatákonyságcsökkenés
	Szervezeti kihívások	Túlterheltség	Lemorzsolódás, kiesés
	Korrekciós intézkedések szükségessége	Egyoldalú szerződésbontás	Képzést követően máshol elhelyezkedő munkaerő
Felkészülés	A duális képzés előkészítése	Központi felvételi eljárás	Információgyűjtés és döntés
	Partnerszervezet kiválasztása	Partnerszervezeti kiválasztási eljárás	Felkészülés a duális képzésre
	Jóváhagyás	Beiratkozás a felsőfokú intézménybe	Jóváhagyás
	Hallgatók megszólítása		

2. TÁBLÁZAT: A DUÁLIS KÉPZÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSI RENDSZERE

Forrás: Felsőfokú Duális Képzés Fehér Könyve

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/felsooktatas/dualis_kepzes/Dualis_Kepzes_Feher_Konyve.pdf

(Letöltés ideje: 2020. március 20.)

(saját szerkesztés)

A duális képzésben tanuló hallgatók körében végzett friss kutatás (Kozák – Csugány – Tánczos, 2020) szerint a duális képzés hallgatóinak a száma folyamatosan nő, a legnépszerűbb szakok a mérnöki és a gazdaságtudományi. Mivel a munkaerőpiac igényli a felsőfokú képzések gyakorlati részének növelését, ezért a kutatók a gyakorlati kompetenciák elsajátításának

eredményességének mérésére kidolgoztak egy mérésértékelési rendszert, amely a szakmai kompetenciák felmérésére, a hallgatók fejlődésének figyelemmel kísérésére és a hagyományos képzési formákkal történő össze hasonlításra is alkalmas. Ez a mérési rendszer támogatást nyújt a partnerszervezeteknek a kötelezően kidolgozandó hallgató értékelésére vonatkozó kritériumok elkészítéséhez.

Mivel hazánkban az utánpótlás biztosításának egyik leginkább támogatott módja a járműipar területén a duális képzés, ezért a kutatásban vizsgálom a részt vevő vállalatok esetében ennek az együttműködési formának a megítélését és a duális képzés eddigi tapasztalatait.

Az oktatási, utánpótlást biztosító egyetemi-ipari kapcsolatok mellett, az együttműködések másik gyakori formája az innovációs, vagy kutatás-fejlesztési együttműködés, mely az ipari egyedi megrendelésektől a hosszútávú kutatási feladatok megfogalmazásáig terjedő valamennyi kapcsolatot felölel. Míg a zárt innovációs modell megköveteli, hogy a szervezetben dolgozók hozzák létre/fejlesszék ki az új terméket vagy szolgáltatást, melyet piacra szeretnének vinni, addig a nyitott innovációs rendszerben – mely egyfajta menedzsment megoldás-, a külső és belső ötletek tudatosan történő együttes felhasználása zajlik (*Chesbrough, 2003*). A nyílt innováció koncepciója olyan nagyvállalatoktól ered, amelyek sikeresen tudják integrálni a saját kutatási tevékenységüket külső fejlesztési ötletekkel és technológiákkal. A sikeres vállalkozások innovációs tevékenysége olyan ökoszisztémában valósul meg, melynek szereplői folyamatos kapcsolatban állnak egymással, bizalomra épülő működésükre jellemző a gyakoriság és az intenzitás. (*Vanhaverbeke, 2012*). A partnerek közötti együttműködés és bizalom a tudástranszfer kulcsa, amit következetesen kell felépíteni. Az innovációs ökoszisztéma központi elemei a vállalkozások, de meghatározó szereplői az egyetemek, illetve a közöttük közvetítő szerepet ellátó szervezetek – például kamarák, szakmai szövetségek. Dolgozatomban az innovációs ökoszisztéma három legfontosabb szereplőjének kapcsolatrendszerét vizsgálom, részlegesen érintem az egyéb partnerek szerepét.

3.1. Triple Helix modell

A gyorsuló technológiai fejlődés minden szervezet, így a termelő vállalatok számára is szükségessé tett, hogy a tudástárukat folyamatosan növeljék. A szervezeten belüli tudás

folyamatos növelése egyre nehezebbé válik, mivel a szervezet tagjainak tudása és tanulási képessége is véges, ezért a szervezetek arra törekszenek, hogy a hiányzó tudást a szervezeten kívüli kapcsolataiktól átvegyék.

Az ipari szereplők egyre inkább érdekeltek mind a felsőfokú tudományos képzés, mind a vállalati gyakorlat folyamatos fejlesztésében ezért fontosnak tartják az ipar-egyetemi együttműködések célirányú fejlesztését, mivel az elmélet és a gyakorlat összekapcsolása nélkül sem, az egyetemi képzés sem a vállalati innováció nem lehet hosszú távon nemzetközi összehasonlításban versenyképes.

Nem véletlen, hogy az ipar-egyetemi együttműködések fontos szerepet játszanak mind az Európai Unió szakpolitikájában, mind a hazai fejlesztési tervekben, mivel társadalompolitikai és gazdaságpolitikai érdek is, hogy a versenyképesség szempontjából meghatározó elméletet és gyakorlatot képviselő oldal a gyors eredményeket produkáljon a gazdaság számára. A szakirodalomban két meghatározó területe van az ilyen jellegű kooperációk kutatásának, az egyik a regionális gazdaságfejlesztés (*Lundvall, 1992; Rehnitzner, 1993; Cooke 1998; Szépvölgyi-Farsang, 2013*) irányából vizsgálja a témát, a másik oldalon az innováció és a tudásmenedzsment (*Porter 1999; Lengyel, 2000; Grósz, 2001; Inzelt-Bajmóczy, 2013*) vizsgálata áll. A vállalkozások, egyetemek és a kormányzati szféra kapcsolatrendszerének bemutatására a hazai szakirodalom is átvette a Triple Helix modellt (*Inzelt, 2004; Lengyel, 2008; Vas, 2012*). A járműipar és az egyetem kapcsolatrendszerének nemzetközi elemzése (*Fekete, 2015*) mellett, hazai példa is szemlélteti (*Rehnitzner–Kecskés-Reisinger, 2016*) az egyetem és az ipar együttműködéséből származó előnyöket.

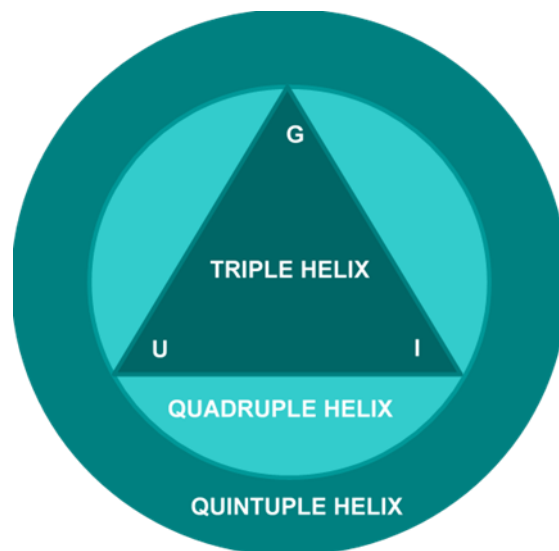
A Triple-Helix modell alapján a tudás alapú társadalomban az innovációs potenciál és a gazdasági fejlődés még jelentősebb szerepet játszik abban, hogy új intézményi és szociális keretek jelenjenek meg a tudás megteremtésének, áramlásának és felhasználásának az egyetemi, ipari és kormányzati szereplők részvételével. A hármas együttműködés alapja, hogy a felek közösen dolgoznak a szabályozás és támogatás megfelelő kialakításán, ugyanis ha bármelyik fél a másik kettőhöz képest irányító szerepet kap, kevés forrása lesz az új kezdeményezésnek (*Kotsis-Nagy, 2009; Lengyel, 2010*).

Markkulla (2013) szerint a Triple Helix célja, hogy felgyorsítsa és megerősítse azt, hogy a tudásáramlás eredményeképpen konkrét és használható innovációk jöjjenek létre azáltal, hogy a tudásháromszög három szférája között speciális platformokat és folyamatokat hozunk létre, majd gondosan követjük és összehangoljuk ezek működését.

A *Stanford Egyetem Triple Helix kutatócsoportja* (2017) megállapítja, hogy a Triple-Helix modell alapján a tudás alapú társadalomban az innovációs potenciál és a gazdasági fejlődés még kiemelkedőbb szerepet játszik abban, hogy új intézményi és szociális keretei jelenjenek meg a tudás megteremtésének, áramlásának és felhasználásának az egyetemek, illetve az egyetemi, ipari és kormányzati elemek keresztezésével. A hatékony együttműködés formája az, amelyben a kormányzat a felsőoktatás és az ipar hármasa egyenlő súllyal vesz részt, az együttműködések hatékonyságát támogató eszközrendszer megalapozott alkalmazásával.

A hármas kapcsolatrendszer tovább gondolásának eredményeként bekapcsolódik egy negyedik, ez a társadalom egésze, mivel valamilyen módon minden közösség kapcsolódik valamilyen technikai, technológiai vagy tudományos területhez. *Carayannis-Campbell*, (2012) értelmezésében így jön létre a Quadruple Hélix, majd az embert körül ölelő környezet innovációra gyakorolt hatásának felismerése során a Quintuple Hélix (Vas, 2012).

Tanulmányomban a hármas együttműködési modell szereplőinek egymásra gyakorolt hatását vizsgálom, eltekintek a negyedik és ötödik „szereplőtől.”



17. ÁBRA: QUINTUPLE HELIX MODELL

Forrás: CARAYANNIS, E. G. – CAMPBELL, D. F. J. (2012) in: Vas Zsófia (2012): Tudásalapú gazdaság és társadalomkiterjedése: a triple helix továbbgondolása – a quadruple és quintuple helix, In: Rechnitzer János – Rácz Szilárd (szerk.) *Dialógus a regionális tudományról*. Győr, Pécs. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola: Magyar Regionális Tudományi Társaság, 198-206., 199. (Saját szerkesztés)

A Triple-Helix modell - az egyetemi, ipari és a közszféra együttműködése - és a tudás háromszög megközelítés (a kutatás, az oktatás és az innováció közötti szinergia) azért jött létre, hogy meghatározza a vonatkozó dinamizmusokat és alátámasztja a belső kapcsolatok rendszerét a szereplők között. A cél az, hogy a magasan képzett csoportok produktív és együttműködő megvalósítókká váljanak kihasználva a kiegészítő folyamatokat a szinergikus eredmények érdekében (*Viitanen- Markkula- Ripoll Soler, 2013*).

Hirvikoski (2013) szerint az oktatási és a K+F+I (kutatás, fejlesztés, innováció) tevékenység optimalizálásában fontos szerepe van a tudás háromszögnek. Véleménye szerint lényege, hogy létrehozza és erősítse a kutatás, az oktatás és az innováció között fennálló interakciókat és szinergiákat, illetve a köztük meglévő kapcsolatokat. A tudás háromszög ugyanakkor megkívánja az oktatási programok tervezésének és megvalósításának átalakítását. Emellett az együttműködéshez új mechanizmusok és kapcsolódási lehetőségek szükségesek a különböző regionális szereplők között.

A tudás háromszög három elemének, az oktatásnak, a kutatásnak és az innovációnak a hatékony megszervezése kiemelt szerepet játszik a szociális és gazdasági változásokban.

3.2. A vállalkozások szerepe az együttműködésben

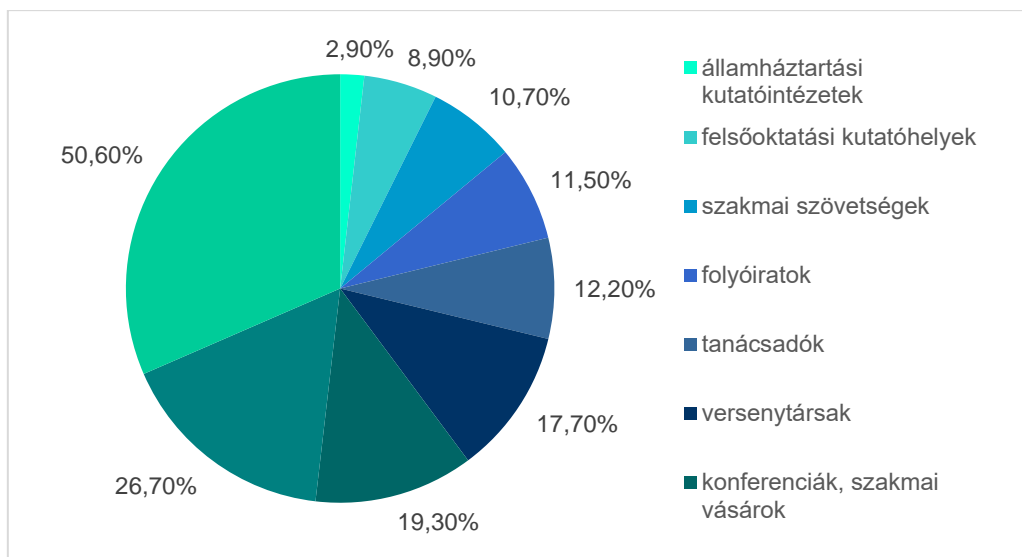
A vállalatok számára az egyik legfontosabb hajtóerő az innováció. A vállalati kutatások a 90-es évektől kezdődően a szervezeti tudást prioritásként kezelik, melyben kiemelt szerepe van az oktatási szférának, mint az elméleti tudás 'birtoklójának'. A vállalatnál meglévő, - nemcsak technológiai értelemben vett, hanem a kulturális értékekre is vonatkozó- és az elméleti tudást adó egyetemek együtteséből alakul ki az a tudás, mely a szervezeteket innovatívvá teszük (*Nonaka-Takeuchi, 1995*).

A magyar vállalkozások kapcsolatrendszere a regionális és szakmai szervezetekkel igen kiterjedt, egyre több az önkormányzati együttműködés és a szakmai kamarákkal és egyéb szakmai szövetségekkel létrejövő kooperáció: a vállalatok a KFI együttműködésekkel szemben előnyben részesítik azokat az együttműködéseket, amelyek a napi működésük elengedhetetlen kapcsolati forrásokat biztosítanak a beszállítás és az értékesítés területén (*Chikán, 1997; Pecze, 2005; Agárdi-Kolos, 2015; Csizmadia-Grósz, 2011*).

Csonka (2009) az innovációs célú együttműködések kapcsán megállapítja, hogy a hazai gazdasági szereplők K+F (kutatás-fejlesztés) aktivitása igen alacsony, kevés információ áll rendelkezésre a vállalkozások innovációs célú hálózatosodásáról, mivel a kutatás-fejlesztés és innovációs hálózatok csak a múlt század végén kezdtek kialakulni. A hazai KFI hálózatosodás alacsony szintjét azzal is magyarázza, hogy a hazai vállalatok innovációs tevékenysége és a K+F ráfordítások általánosan alacsony szinten vannak, illetve hiányoznak az együttműködéshez szükséges képességek, készségek. Úgy véli, hogy a KFI hálózatok kialakulásában hazánkban a külföldi tulajdonú vállalkozások vezető szerepet tölthetnek be, illetve az ilyen típusú együttműködések azokon a területeken mutatnak előrébb, ahol az együttműködések egyéb, pl: oktatási együttműködésekben is gyakoribbak.

Hazánkban az utóbbi években a vállalati innovációs tevékenység eredményességéhez meghatározó mértékben járul hozzá a hazai felsőoktatással folytatott szoros és többirányú együttműködés, amely kiterjed az oktatásra, a közös kutatásra, fejlesztésre és egyéb kapcsolatokra is. *„Az elmúlt évtizedekben a vállalatok és az egyetemek együttműködési hajlandósága felerősödött, lényegesen több és tartalmasabb kutatás-fejlesztési és oktatási együttműködés jön létre, mint a rendszerváltás előtti időszakban”.* (Interjú a Nemzeti Kutatásfejlesztési és Innovációs Hivatal elnök-helyettesével)

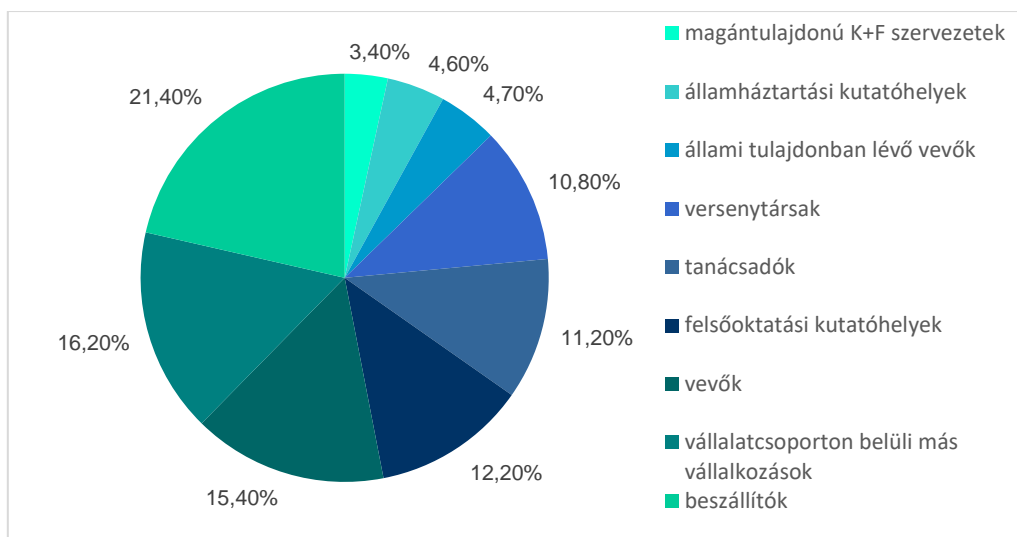
A hazai vállalatok innovációs információforrás tekintetében az alábbi kapcsolatokat tekintik a legfontosabbnak 2014-2016 időszak adatai alapján:



18. ÁBRA: A HAZAI VÁLLALATOK INNOVÁCIÓS INFORMÁCIÓFORRÁS TEKINTETÉBEN AZ ALÁBBI KAPCSOLATOKAT TEKINTIK A LEGFONTOSABBNAK 2014-2016 IDŐSZAK ADATAI ALAPJÁN

Forrás: EÖTVÖS 2020+ PROGRAM. Fehérkönyv az MTA kiváló kutatóhelyeiről és az innovációról. Szerkesztette: Boda Zsolt. Az elkészítésben közreműködtek: Boda Zsolt, Dénes Ádám, Fazekas Károly, Havas Attila, Illésy Miklós, Körtvélyesi Zsolt, Muraközy Balázs, Szathmáry Eörs. Magyar Tudományos akadémia. Budapest, 2020. (saját szerkesztés)

Magyarországon az innovatív vállalkozások a beszállítóikkal működnek együtt a legnagyobb arányban (2014–2016-ban 21,4%-uk). A további partnereket a következő arányban említették:



19. ÁBRA: A VÁLLALATOK INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉSE 2014-2016 IDŐSZAKBAN

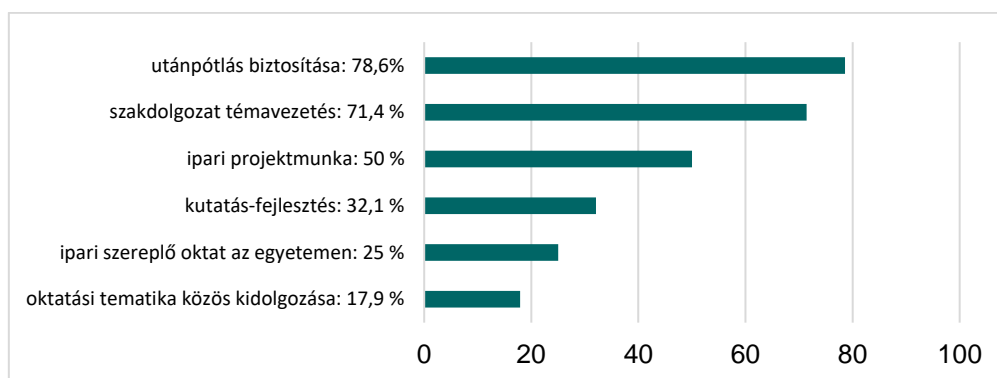
Forrás: EÖTVÖS 2020+ PROGRAM. Fehérkönyv az MTA kiváló kutatóhelyeiről és az innovációról. Szerkesztette: Boda Zsolt. Az elkészítésben közreműködtek: Boda Zsolt, Dénes Ádám, Fazekas Károly, Havas Attila, Illésy Miklós, Körtvélyesi Zsolt, Muraközy Balázs, Szathmáry Eörs. Magyar Tudományos akadémia. Budapest, 2020. (saját szerkesztés)



20. ÁBRA: JÁRMŰIPARI VÁLLALATOK KAPCSOLATAI

Forrás: saját kutatás
(saját szerkesztés)

A saját 2018-as kutatásba bevont vállalatok a kérdőíves lekérdezés eredménye alapján 75%-a működik együtt egyetemmel, az utánpótlás biztosítása érdekében igen magas arányban kooperálnak a cégek felsőoktatási intézményekkel (78,6%), de az innovációs célú együttműködések aránya itt is alacsonyabb, összesen 32,1% (2. ábra).



21. ÁBRA: JÁRMŰIPARI VÁLLALATOK IPAR-EGYETEMI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK TARTALMI ELEMEI 2018

Forrás: saját kutatás
(saját szerkesztés)

A korábbi fejezetben részletezett magyar járműipari sajátosság, a duális szerkezetben tetten érhető vállalati különbségekből is adódhat a hazai vállalatok alacsony innovatív hajlandósága.

A Triple Helix alapú együttműködési modell alapján a kutatás-fejlesztési együttműködésekben a vállalati oldal biztosítja a fejlesztési folyamatokhoz szükséges technológiát, a gyakorlati szakértelmet, az elsősorban ipari kutatáshoz és kísérleti fejlesztéshez kapcsolódó eredményterméket és a piacot, ahol a közösen fejlesztett termék vagy szolgáltatás értékesítésre kerül.

3.3. Az egyetemek szerepe az együttműködésben

Az egyetemek, mint tudásközpontok már évszázadokra visszamenőleg meghatározó elemei voltak a tudományok alakulásának-alakításának, azonban mostanra szerepük átalakult. Az európai egyetemek a 11-12. században jöttek létre, de jellemzően a mai napig hasonló struktúrában és folyamatokkal működnek.

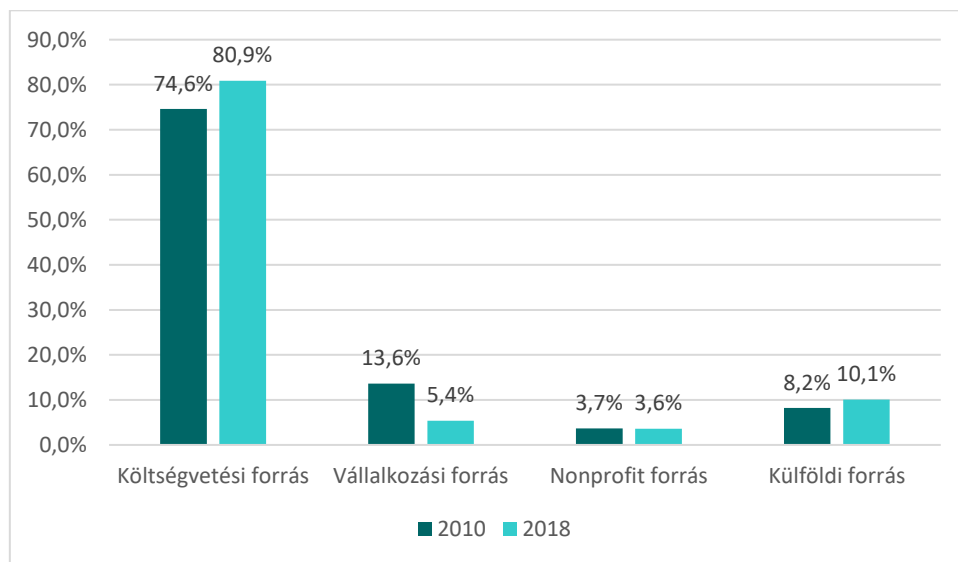
Az egyetemek szerepe kulcsfontosságú 2014-2020 között (*Markkula, 2012*), az egyetem kiemelkedő szerepe a tudás alapú társadalomban számos speciális jelleget ölt (*Etzkowitz, 2010*), egyrészt megváltozott az egyetemek hagyományos oktatási szerepe (*Mohácsi, 2008*), feladataik kiegészültek elsősorban kutatási feladatokkal, másrészt az ipar is jobban igényli a felsőoktatásból kikerülő, megfelelően képzett hallgatókat, illetve az egyetemeken lévő speciális tudást. Az innováció meghatározó eleme a szervezetek fennmaradásának és versenyképességének, az innováció alapja a tudás és gondolkodás, melyben az oktatás szerepe nélkülözhetetlen.

A Triple Helix erőteljes változás felé tereli az egyetemeket, melyben meghatározó szerepük van, mert ők adják az innovációs rendszer lényegi elemét (*Markkula, 2013*). A Triple Hélix kihívás elé állította a felsőoktatási intézményeket, hogy megkérdőjelezzék a hosszú távú tradícióikat és az addigi munka jellegét. (*Nederström, 2013*) Az elvárt fejlődés hatalmas kihívást jelent számukra, hagyományos kutatás-fejlesztési, tanácsadási, technológia transzfer tevékenységének és a folyamatok menedzselésének radikális változtatása szükséges (*Alexander, 2012*).

A többi szereplővel meglévő együttműködések fokozták az egyetemek központi jelenlétét a tudományos kutatás megteremtésében (*Godin- Gingras, 2000*). A kutatás-fejlesztés és az oktatás kölcsönösen hat egymásra és egymástól nem elválasztható (*Oktatási Fehérkönyv, 2001*):

- K+F új ismeretek létrehozása,
- az oktatás és a képzés (tudásátadás, készségfejlesztés, emberi erőforrások),
- és az innováció (a tudásnak a gazdaságban történő elterjesztése, alkalmazása)

Az élethosszig tartó tanulásra fókuszáló egyetemek jobban igazodnak a felsőoktatás társadalmi-gazdasági környezetéhez, érzékenyebben reagálnak a társadalmi környezetben megjelenő változásokra és lehetőségekre, nagyobb szerepet vállalnak környezetük regionális fejlesztésében, nyitottabbak és rugalmasabbak oktatási stratégiájukat illetően. A jobbra zárt szervezetekként jellemezhető felsőoktatási intézményeknek át kell alakulniuk nyitott, szolgáltatást nyújtó intézményekké (Kálmán, 2006).



22. ÁBRA. A K+F RÁFORDÍTÁS FORRÁSAINAK MEGOSZLÁSA A FELSŐOKTATÁSI KUTATÓHELYEKEN

Forrás: KSH, 2018

(saját szerkesztés)

Hazánkban már a 2000-es évek elején több egyetemi tudásközpont jött létre (BME, Debreceni Egyetem, Szegedi Tudományegyetem, amelyek kiemelkedő és fókuszált K+F tevékenységet folytatnak, intenzíven együttműködnek az iparral és az innovációs szervezetekkel, működésük erősíti a vállalkozások K+F tevékenységét, a regionális klaszterek magját képezik, gyorsítják a régió technológiai és gazdasági fejlődését és javítják az ország versenyképességét. 2013-tól kormányrendeletben rögzítik a kutatóegyetemi minősítést, mely alapján szinte valamennyi nagyobb hazai egyetem kutatóegyetemnek minősül.¹⁶

¹⁶ Kutatóegyetemi minősítése legfeljebb hat egyetemnek, önálló kutató kari minősítése pedig legfeljebb további hat karnak lehet egyidejűleg egy minősítési időszakban.

Az egyetemek oktatási feladatainál a képzési szerkezet, az ipari igényeknek megfelelő gyakorlat orientált átalakítása, a duális képzési jó példa, a járműiparban igényelt mérnöki feladatokhoz szükséges képzések tekintetében rendelkezésre állnak. Azonban a vállalatok azt is elvárják, hogy a felsőoktatásból kikerülő pályakezdők az adott szakterületre vonatkozó szakmai tananyag mellett a vállalatnál hasznosítható készségekkel és képességekkel, kompetenciákkal is rendelkezzenek. A vállalkozói szemlélet elmélyítése és erősítése különösen fontos, ezért az egyetemeken a munkaerőpiaci részvételhez jobban illeszkedő képzési formákra van szükség.

Az *Európai Bizottság* (2008) vállalkozáspolitikai és ipari főigazgatóságának szakértői csoportja megállapítja, hogy *„a vállalkozói szellem az egyén azon képességére utal, amely által elképzeléseit meg tudja valósítani, vagyis olyan kulcskompetencia ez mindenki számára, amely elősegíti, hogy a fiatalok bármely általuk indított vállalkozásban kreatívabbak és magabiztosabbak legyenek.”*

Szirmai és Csapó (2006) szerint a rendszerváltást megelőző években a magyar felsőoktatási intézmények képzési kínálatában egyáltalán nem szerepeltek kurzusok a vállalkozási ismeretek, holott *„az oktatás feladata segíteni, hogy a fiatalokban olyan tulajdonságok alakuljanak ki, amelyek a vállalkozói szemlélet alapjaivá válnak.”* Az utóbbi években, elsősorban a gazdasági szereplők igényeinek hatására, megváltozott a felsőoktatásban szereplő vállalkozói ismeretek oktatásának rendszere. Először menedzsment tárgyak részeként, majd több felsőoktatási intézményben önálló gazdaságpolitikai illetve üzleti menedzsment részeként megjelenő kurzust is indítottak.

Czeglédi és munkatársai (2016) szerint: *„A vállalkozói ismeretek oktatása az alapvető szakmai – gazdasági, jogi, vállalati stb. – ismeretek mellett magában kell hogy foglalja a személyes tulajdonságok és attitűdök, valamint a formális tudás és készségek fejlesztését is.”* Elemzésükben összegezték az OECD Vállalkozói ismeretek oktatása és a felsőoktatás című tanulmányát, mely szerint a vállalkozáshoz szükséges személyes tulajdonságok listája alapvető képességek illetve kompetencia meglétét illetve fejlesztését jelenti, ezek: a problémamegoldás, együttműködés és kapcsolatépítés, önbizalom és motiváció. *Szirmai és Csapó* (2006) alapvető vállalkozói készségként említik a kreativitást, a kezdeményezőképeséget, a felelősségtudat meglétét, a kockázatvállaló képeséget illetve a függetlenséget.

Czeplédi és munkatársai (2016) tanulmányukban összehasonlítják a jelenlegi gazdasági egyetemi képzési kínálatot a vállalkozók számára kívánatos szakmai munkaerőpiaci szükségletekkel. Megállapítják, hogy a felsőfokú képzési kínálatban erősíteni kell a strukturált, célorientált munkaadói együttműködési formákat, mivel az egyetemi, főiskolai képzésekbe nem vonják be a gazdasági élet szakembereit, tapasztalataikat korlátozott mértékben építik be az oktatásba illetve az interaktív pedagógiai módszereket nem alkalmazzák megfelelő mértékben.

Az oktatási rendszernek, különös tekintettel a felsőfokú oktatásnak meghatározó gazdasági szerepe van (*Lengyel, 2005*). A Triple Hélix kapcsolatrendszerben az egyetem szféra adja az elméleti tudást és azt az innovatív emberi erőforrást, amely az új ötleteket és javaslatokat szállítja a vállalati szféra ipari problémáinak a megoldására. Magyarországon az egyetemek és kutatóintézetek kilencvenhét nagy kutatási tématerületéből tizenegy a járműiparral van összefüggésben (*SZTNH*).

Az egyetemeket kihívás elé állítja, hogy a politikai döntéshozók közeli határidővel várnak jelentős eredményeket tőlük. (*Markkula, 2012; Etkowitz, 2010; Nederström, 2013; Kálmán, 2016*). Kálmán (2013,a) szerint az egyetemek működési struktúrájuk és kultúrájuk miatt, még nem állnak készen arra, hogy képesek legyenek megváltoztatni működési folyamataikat.

3.4. A kormányzat szerepe az együttműködésekben

Az Európa 2020 célkitűzések között szerepel, hogy uniós átlagban a K+F ráfordítások elérjék a GDP 3%-át – 2013-ban ez 2,02% volt. A magyarországi ráfordítások GDP-arányos értéke ugyan emelkedett az elmúlt hat évben, de még mindig elmarad a hazánk számára meghatározott 1,8%-os célértéktől. Ennek egyik meghatározó oka abban keresendő, hogy a vállalati szféra azokat a K+F projekteket finanszírozza, melyből közvetlen és mérhető haszon származik.

Az államok versenyképességét elsősorban a vállalkozások versenyképessége határozza meg, amelyet a jó munkaerő, humánerőforrás tud biztosítani. Azonban nemcsak az ipar és az egyetem felel az együttműködések sikerességéért, pozitív eredmények nem szülehetnek a mindenkori irányító és szabályozó hatalom támogató tevékenysége nélkül, tehát a hatékony együttműködés egyik formája az, amelyben a kormányzat a felsőoktatás és az ipar hármasa vesz részt (*Tóthné, 2012*).

A kormányzat eszerint szabályoz, koordinál és támogat, folyamatosan egyeztet a kooperációkban részt vevő szereplőkkel, reagál az igényekre és a változásokra, méri az együttműködések hatékonyságát. A kormányzat feladata az is, hogy olyan ösztönző rendszereket alakítson ki, amely a vállalkozásokat ösztönzi a kutatás-fejlesztésre, mivel ezen a területen lehet hosszú távú gazdasági eredményeket generálni.

Kormányzat	Vállalati szféra	Felsőoktatási intézmények
Szabályozás	Technológia	Emberi erőforrás
Koordináció	Piac	Tudás
Támogatás	Megvalósítás	Új ötletek

3. TÁBLÁZAT: FELELŐSSÉGI TERÜLETEK

Forrás: (Tóthné Borbély Viola: A tanulás gazdasági haszna. 279. oldal MELLearn Egyesület – Konferenciakötet. Szerkesztette: Dr. Kálmán Anikó. 9. Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia. Szeged, 2013. április 18-19.)
(saját szerkesztés)

Jól működő együttműködés esetén a felek közösen dolgoznak a szabályozás és támogatás megfelelő kialakításán. „A három szektor egymásra utaltsága egyértelműen a globális verseny miatt következett be, ez a fejlett régiók válasza az erőteljes versenyre” (Lengyel, 2005, 293-311).

	KÖZVETLEN	KÖZVETETT
EGYETEM	Kutatóközpontok támogatása Infrastruktúrafejlesztés Mobilitási programok Kutatói hálózatok	Kutatói járulékkedvezmények Vállalati indirekt adóösztönzés
MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT	Célzott pályázati konstrukciók Képzési támogatás	Kutatói járulékkedvezmények Adóösztönzés és adó visszatérítés

4. TÁBLÁZAT: KORMÁNYZATI ESZKÖZRENDSZER AZ EGYETEMI ÉS NAGYVÁLLALATI KAPCSOLATOKBAN

Forrás: publikus oldalak
(saját szerkesztés)

A felsőoktatási intézmények számára nagy nehézséget jelent a támogatások hiánya, az innovációra fordítható kapacitás szűkössége, és a tanárok, illetve diákok mobilitásra mutatott hajlandóságának hiánya (Kálmán, 2013 a). A kormány feladata felismerni azokat a hátráltató tényezőket, amelyek nehezítik az együttműködések létrejöttét és megoldást találni a hosszútávú eredményes működés biztosításához.

Mivel a gazdaság pilléreit jelentő nagyvállalatokat nem lehet kizárólag az adórendszer és olcsó munkaerő mint vonzerővel tartósan Magyarországon tartani, ezért *„a mindenkori kormányok alapvető feladata, hogy olyan keretfeltételeket alakítsanak ki, amelyek ösztönzik a vállalatokat az innovációra és a kutatás-fejlesztésre”* (Kálmán, 2013 b, 85-100.). Makkulla, (2012) szerint az ilyen együttműködés lényegesen magasabb szintű eredményeket produkál, amelyeket bármilyen szervezet egyedül tudna véghezvinni.

A 4. táblázatban foglaltam össze azokat a közvetlen és közvetett támogatási formákat, melyek segítségével a kormány segíteni tudja mind az egyetemi, mind a vállalati oldal K+F aktivitását, illetve ezen ösztönzők révén a két fél K+F együttműködését. A kutatói járulékkedvezmény révén a munkáltató is adókedvezményt vehet igénybe a vállalkozási kutatóhelyen a Ph.D. fokozattal rendelkező kutatók foglalkoztatása után. A társasági adóalap-kedvezményt az a vállalkozás is igénybe veheti, amelyik központi költségvetési szervként működő kutatóintézettel köt kutatás-fejlesztésre irányuló együttműködési megállapodást. A 2013-2020-as Európai Unió és nemzeti pályázati ciklusban, a Gazdaságfejlesztési és innovációs operatív program keretből elérhető pályázati források egy része az ipar-egyetemi, illetve a kutatóhelyekkel kapcsolatos együttműködések segítését kutatási-, fejlesztési és innovációs területen. Az így létrejött együttműködések a GINOP projektekben a Versenyképességi- és Kiválósági Együttműködések és a Felsőoktatási- és Ipari Együttműködési Központokat finanszírozzák. A járműipari kutatóhelyek létrehozását és működtetését több mint 12 milliárd forinttal támogatják ebben a konstrukcióban (Széchenyi 2020).

„A kormány a felnőttképzés és élethosszig tartó tanulás fő támogatójaként és szereplőjeként tekint a felsőoktatásra – csakúgy, mint a képzési intézményekre és szervezetekre” (Kálmán, 2013 a, 173-175.) Slaughter-Leslie (1997) szerint nagymértékben hatása ez annak a kormányzati politikának, amely erősíteni szeretné az egyetemek és a társadalom kapcsolatát. Annak az ipari tendenciának is a következménye, amely egyre inkább használja az egyetemi kutatási infrastruktúrát a K+F céljai eléréséhez, mivel így közvetetten átirányítja a költségeinek egy részét az államra, amely az egyetemi források kiemelt részét biztosítja.

A kutatás-fejlesztés az egyik meghatározó eszköze az innovációk megvalósításának, ezért ezek a programok kiemelten szerepelnek az Európai Unió hosszútávú fejlesztési terveiben. Az uniós Kutatási és technológiafejlesztési politika célja az uniós ipar tudományos és technológiai alapjának megerősítése, valamint annak ösztönzése, hogy az nemzetközi szinten versenyképesebbé váljon. Az első keretprogramot 1983-ban hozták létre, az egymást követő keretprogramok pénzügyi támogatást nyújtottak az uniós kutatási és innovációs politikák végrehajtásához.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

1. A kvalitatív interjúk vizsgálat eredményei

A feltett kutatási kérdések széleskörűbb megértéséhez interjúk feltáró kutatást végeztem félig strukturált interjúkérdések segítségével, amellyel az volt a célom, hogy választ kapjak az alábbi kérdésekre:

- I. A vizsgálatban részt vevő vállalatok milyen intézkedéseket hoznak a munkaerő megtartására?
- II. Milyen típusú szakmai együttműködéseket kötnek a felsőoktatási intézményekkel az elsősorban mérnöki végzettséget igénylő munkaerő utánpótlásához?
- III. A munkaerő megtartás, az utánpótlás és a felsőoktatási intézményekkel való együttműködések hatékony működtetéséhez milyen mértékben veszik igénybe a hazai járműipari cégek az EU és a kormány által biztosított támogatási lehetőségeket, valamint a vállalatok hogyan és milyen mértékben működnek együtt egymással a fenti célok megvalósítása érdekében?
- IV. A szervezeti kultúra különbségei a felsőoktatási intézmények és az ipari szereplők között milyen hatással vannak az együttműködések mértékére és gyakoriságára?
- V. A belső szervezeti tényezők és a külső együttműködések mennyiben határozzák meg a vállalat innovációs potenciálját? A cégeknél a belső szervezeti innovációs megoldások mellett megfigyelhetőek-e a nyitott innovációs megoldások?

Hipotézisek

H1: A járműipari vállalatok az innovatív működésük biztosítása érdekében komplex humánerőforrás megtartó és fejlesztő programokat dolgoznak ki, melynek egyik alapértelmezett része a képzés (Varga, 1995; Polónyi, 2004; Juhász, 2004; Kraiciné, 2009).

H2: A felsőoktatási intézményekkel folytatott közös munka fontos szerepet tölt be a cégeknél, a munkaerő-utánpótlás biztosításában. A vállalatok a projekt feladatok megvalósulásán keresztül választják ki jövőbeni munkatársaikat. (Pogátsnik, 2017)

H3: A hazai járműipari cégek, az innovatív működés érdekében a szervezetfejlesztési jó gyakorlatok kialakításában közösen vesznek részt (Chesbrough, 2003; Inzelt, 2004; Nyíri, 2009; Csizmadia-Grósz, 2012).

H4: A hazai járműipari cégek vezetőinek a véleménye szerint az egyetemen, illetve az iparban a szervezeti kultúra különbözik, és ez akadályozza az együttműködést (Handy, 1985; Schein, 1989; Pakucs-Papanek, 2005).

H5: Az Európai Unió és állami innovációs támogatások az ipari vállalatok és az egyetemek hosszú távú fejlesztési együttműködésére pozitív hatással vannak, a válaszadók kihasználják a pályázati lehetőségekben rejlő potenciált (Kotsis-Nagy, 2009)

A feltett kérdések megválaszolására a következő interjúkérdéseket tettem fel a résztvevőknek:

1.1. Interjú kérdések összegző táblázata

Kutatási kérdés	Interjúkérdések
A vizsgálatban részt vevő vállalatok milyen intézkedéseket hoznak a munkaerő megtartására?	Látja-e a HR azokat a problémákat, melyek a munkaerőmegtartó képességet gyengítik?

	<p>Vannak-e gyakorlati (és elfogadott) megoldásai a csökkentésre vonatkozóan?</p> <p>Ha súlyozni kéne egy 10-es skálán a képzések munkaerőmegtartó erejét, hová pozicionálna? (1-es: nincs megtartó ereje; 10-es: meghatározó ereje van)</p> <p>Van-e értelme képzéseken keresztül hatni a fluktuáció csökkenésére?</p>
<p>Milyen típusú szakmai együttműködések kötnek a felsőoktatási intézményekkel az elsősorban mérnöki végzettséget igénylő munkaerő utánpótlásához?</p>	<p>Az ipari-egyetemi együttműködés érdekében hatékonynak tartja a duális képzésben való részvételt, mint munkáltató?</p> <p>Mennyire jellemző az Önök vállalatánál az utánpótlás biztosítása szempontjából az egyetemi együttműködés?</p> <p>Mik azok az értékek, elvárások ami szerint kiválasztásra kerül egy projekt megvalósulása során egy jövőbeni munkatárs? Mik azok a kompetenciák, amelyekkel rendelkeznie kell?</p>
<p>A munkaerő megtartás, az utánpótlás és a felsőoktatási intézményekkel való együttműködések hatékony működtetéséhez milyen mértékben veszik igénybe a hazai járműipari cégek az EU és a kormány által biztosított támogatási lehetőségeket?</p>	<p>Mennyire ítéli hatékonynak az egyetemek bekapcsolását egy közös EU-s pályázati programba?</p> <p>A hosszú távú fejlesztési együttműködések jellemzően a tárgyi – technológiai vonalon valósulnak meg, vagy pedig a humán erőforrás fejlesztés vetületei is helyet kapnak ebben?</p>

<p>A vállalatok hogyan és milyen mértékben működnek együtt egymással a fenti célok megvalósítása érdekében?</p>	<p>Van együttműködés a különböző járműipari vállalatok között? Ha igen, ennek, hogy értékeli a hatékonyságát?</p> <p>A konferenciák, szakmai fórumok jó gyakorlat-megosztása mennyire tud bekerülni a vállalati vérkeringésbe?</p> <p>Milyen hatással van az eddigi tapasztalataik alapján a járműipari kapcsolataikra a jó gyakorlatok megosztása?</p>
---	---

5. TÁBLÁZAT: Interjú kérdések összegző táblázata

1.2. Interjú kérdésekre adott válaszok összegző táblázata

A kérdésekre adott válaszokat az alábbi táblázatban összegzem:

<p>Látja-e a HR azokat a problémákat, melyek a munkaerőmegtartó képességet gyengítik?</p> <p>Vannak-e gyakorlati (és elfogadott) megoldásai a csökkentésre vonatkozóan?</p>	<p>A 18 interjú alanyból kilencen válaszoltak az első kérdésre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - tulajdonos váltás miatti létszámcsökkenés - a cég növekedés előtt áll, nagy hangsúly a munkatársak megtartásán és a fluktuációs mutató az elmúlt egy évben javult - a HR látja a problémákat, de a bérfejlesztésre való különböző törekvéseket nem a HR kezeli - bérpótlékok hiánya vagy teljesítmény megítélése, soft tényezők pl. képzés - igen, folyamatos kommunikáció - vannak lépések, célmegállapodás a vezetőségek éves távlatban ami jutalomhoz vezet teljesítés esetén (szellemi állomány),
---	--

	<p>különböző programok, értékelési rendszer (fizikai állomány)</p> <ul style="list-style-type: none"> - fizetés, bónusz (fizikai állomány), rugalmas munkarend, home office/otthoni munkavégzés/távmunka lehetősége (irodai munkatársak) - nagy probléma a munkaerőhiány, nem tudnak annyit fizetni mint a nagyok, családi hangulat, személyre szabott karrierterv, különböző programok, családi napok <p>A válaszadók nagyon egyedi helyzeteket vázoltak fel, azonban a bérnövelése, különböző bérpótlékok vagy a jutalom fontosságát négy válaszadó is kihangsúlyozta. Továbbá ketten a kommunikáció fontosságát emelték ki és szintén ketten kitértek a teljesítmény megítélésének fontosságára. Programok szervezését, mint megtartóerőt, szintén két válaszadó említette. Két válaszadó differenciálta a fizikai és a szellemi/irodai állományt.</p>
<p>Ha súlyozni kéne egy 10-es skálán a képzések munkaerőmegtartó erejét, hová pozícionálna?</p>	<p>A 18 interjú alanyból hatan válaszoltak a harmadik kérdésre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - maximum 3-as - fizikai állomány: 2; szellemi: 7 - 1-2 - 0

	<p>- fizikai: 3; irodai: 7 – sokat képzettek lehet hamarabb odébb állnak</p> <p>- 4</p> <p>A két válaszadó differenciálta a fizikai és a szellemi/irodai állomány, a fizikai 2-3-at, a szellemi/irodai-ra 7-est adtak. A további válaszadók mind 5 alatti értékeket adtak.</p>
<p>Van-e értelme képzéseken keresztül hatni a fluktuáció csökkenésére?</p>	<p>A 18 interjú alanyból kilencen válaszoltak a negyedik kérdésre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - a képzés hozzájárulhat - nincs értelme alkalmazni fluktuáció csökkentéshez - képzésnek van megtartó ereje - nincs hatással a fluktuáció csökkenésre - nem tartja meghatározónak - nem hisz ebben <p>Ketten úgy gondolják lehet megtartó ereje a képzéseknek, négyen ellentétes véleményen vannak a fluktuáció csökkenés és a képzések kapcsolatáról, szerintük képzéssel nem lehet hatni rá.</p>
<p>Az ipari-egyetemi együttműködés érdekében hatékonynak tartja a duális képzésben való részvételt, mint munkáltató?</p>	<p>A 18 interjú alanyból 14-en válaszoltak a kilencedik kérdésre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - utánpótlás biztosítás (2 fő) - nem említi hatékonyságokat (6 fő)

	<p>- nincs együttműködés (6 fő)</p> <p>A válaszadókból ketten kitérnek az utánpótlás biztosítására, hatan nem említenek hatékonyságokat csak magát az együttműködés természetét részletezik, hatan nem rendelkeznek ilyen jellegű együttműködéssel.</p>
<p>Mennyire jellemző az Önök vállalatánál az utánpótlás biztosítása szempontjából az egyetemi együttműködés?</p>	<p>A 18 interjú alanyból hatan válaszoltak a tizedik kérdésre.</p> <p>- nincs egyetemmel K+F (3 fő) -nem említ előnyt - utánpótlás biztosítása</p> <p>Nagyon eltérő válaszokat adtak az interjú alanyok, van aki nem számolt be előnyről, van ahol az utánpótlás biztosítását említette mint előny. Van olyan, ahol nincs együttműködés vagy K+F van, de nem egyetemmel és van ahol van egyetemi együttműködés, de nem K+F.</p>
<p>Mik azok az értékek, elvárások ami szerint kiválasztásra kerül egy projekt megvalósulása során egy jövőbeni munkatárs? Mik azok a kompetenciák, amelyekkel rendelkeznie kell?</p>	<p>A 18 interjú alanyból nyolcan válaszoltak a tizenegyedik kérdésre.</p> <p>- nem tér ki az utánpótlásra (5 fő) - nincs együttműködés - fontosnak tartja - nem az utánpótlás biztosítása a cél</p>

	<p>A legtöbb válaszadó nem tért ki az utánpótlásra, hárman viszont jellemzőnek tartják (ketten ezt korábbi kérdésben fejtették ki), egy helyen nincs együttműködés, egy válaszadó szerint az együttműködésnek nem az utánpótlás biztosítása a célja.</p>
<p>Mennyire ítéli hatékonynak az egyetemek bekapcsolását egy közös EU-s pályázati programba?</p>	<p>A 18 interjú alanyból hatan válaszoltak a 13. kérdésre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - a vállalat nem vesz részt ilyen pályázaton, egyébként nem tartja hatékonynak ezeket a vállalatok számára - válaszában nem tér ki az egyetemekre - nem volt ilyenben tapasztalata - határidők nehezen tarthatók, feltételek nehezen teljesíthetők, jelenleg nincs ilyen pályázatuk, 2015-ben sikere TÁMOP pályázatról számolt be - nincs ilyen náluk - egyetemekkel nagyon nehéz, lehet publikálni, de a cégek célja más <p>A válaszadók itt is eltérő válaszokat adtak, három válaszadónak nincs ilyen tapasztalata a cégénél, de az egyik válaszadó egyébként sem tartja hatékonynak a cégek számára. Erre utalt az a válaszadó is, aki a cégek és az egyetemek célja közötti eltérésre utalt, miszerint a cégeknek nem a publikálás a</p>

	<p>célja. Ezek a pályázatok nehezen teljesíthetők és a határidők is nehezen tarthatók egy másik válaszadó szerint.</p>
<p>Van együttműködés a különböző járműipari vállalatok között? Ha igen, ennek, hogy értékeli a hatékonyságát?</p>	<p>A 18 interjú alanyból heten válaszoltak a 17. kérdésre</p> <ul style="list-style-type: none"> - van ilyen, nagy járműipari gyártócéggel, érdekvédelmi szervezettel, szerinte nem nagyon működnek együtt az autóipari cégek - van ilyen, egyfajta versenypartnerség, de hatékonyságról nem számol be - van ilyen, nagy járműipari gyártócéggel, másik beszállító nagyvállalattal, egyetem, de ezek pályázaton belüli együttműködések - valódi nincs, cégük érdekvédelmi szervezettel alapító tagja, de ők ennek ellenére sem vesznek részt - nem tud rá válaszolni - három hazai cégnek szállítanak, volt megkeresés közös pályázatra, de túl kockázatosak voltak a feltételek, több éves elköteleződést jelentett volna - nincs ilyen <p>Négy válaszadó cégénél van ilyen, kettő válaszadó esetében nincs ilyen együttműködés, egy pedig nem tudott válaszolni. Az egyik válaszadó, aki a járműipari gyártócéggel és az érdekvédelmi szervezettel is együttműködő céget</p>

	<p>képviselte, úgy látja, hogy nem igazán működnek együtt az autóipari cégek. Az cég érdekvédelmi szervezet alapító, de mégsem működnek együtt, valódi együttműködést nem látnak, pedig az érdekvédelmi szervezet próbálkozik náluk. Hatékonyságra egyik válaszadó sem tért ki.</p>
<p>A konferenciák, szakmai fórumok jó gyakorlat-megosztása mennyire tud bekerülni a vállalati vérkeringésbe?</p>	<p>A 18 interjú alanyból heten válaszoltak a 21. kérdésre</p> <ul style="list-style-type: none"> - nem vesznek rajta részt, de tudnak róla, hogy vannak ilyenek - részt vesznek rajta, de nem tartja hasznosnak - részt vesznek rajta, de nem tartja hasznosnak (járműipari érdekvédelmi szervezetek tagság és kamarai kapcsolat) - részt vesznek rajta, hasznosnak tartja - részt vesznek rajta, hasznosnak tartja - részt vesznek rajta, hasznosnak tartja résztvevő kollégák beszámolót készítenek a többieknek (járműipari érdekvédelmi szervezetek tagság) - részt vesznek rajta, hasznosságra nem tér ki <p>Egy válaszadó tud a konferenciákról, de nem vesz részt rajtuk, míg hatan részt vesznek ezeken. A résztvevőkből ketten nem tartják ezeket hasznosnak (közülük az egyik cég járműipari érdekvédelmi szervezeti tagsággal is rendelkezik és a kamarával is</p>

	<p>kapcsolatot tart fent). Négyen hasznosnak tartják ezeket, egyik válaszadó arról számolt be, hogy a résztvevő kollégák beszámolókat készítenek a többiek számára (ez a cég járműipari érdekvédelmi szervezet tagsággal rendelkezik).</p>
<p>Milyen hatással van az eddigi tapasztalataik alapján a járműipari kapcsolataikra a jó gyakorlatok megosztása?</p>	<p>A 18 interjú alanyból egy válaszadó válaszolt a 22. kérdésre</p> <p>Minden cégnek más a működési modellje, ha valaki erre csinál egy rendszert arra van felépítve. Tanulmány utakat szerveznek, másolják egymást a cégek, legtöbb cég a saját rendszerét se látja át.</p>

6. TÁBLÁZAT: Interjú kérdésekre adott válaszok összegző táblázata

1.3. A interjú adatfelvétel válaszainak összefoglalása

2. A vizsgálatban részt vevő vállalatok milyen intézkedéseket hoznak a munkaerő megtartására?

1. Látja-e a HR azokat a problémákat, melyek a munkaerőmegtartó képességet gyengítik?
Vannak-e gyakorlati (és elfogadott) megoldásai a csökkentésre vonatkozóan?

A munkaerő megtartásában a válaszadók az alábbi problémákat találták a legjelentősebbeknek: a költségcsökkentésből adódó létszámleépítések elkerülhetetlenek. A legfontosabb szempontnak többen a bérfelzárkózást, illetve a bérezés versenytársakhoz való igazítását tartották. Az egyéb motivációs eszközöknek, például erkölcsi elismerés (hónap dolgozója) kevés hatékonyságot tulajdonítanak. Egyes interjúalanyok a bér fontossága mellett úgy gondolják, hogy a képzésekkel is kifejezetten javítható a cég munkaerő-megtartó képessége. Több válaszadó is kiemeli, hogy a szellemi munkaerőállomány esetében ösztönző és megtartó hatású lehet, ha minden munkavállalónak van egy egyéni célmegállapodása, amit az év elején kötnek a vezetővel és év végén van visszajelzés/értékelés is, hogy ezeket a célokat hogyan sikerült teljesíteni, és ennek függvényében van javadalmazás is. Ehhez egyéb, nem pénzbeli juttatásokkal is hozzájárulnak a cégek, pl. rugalmas munkavégzés lehetősége, vagy home office/otthoni munkavégzés. A munkaerő megtartás kérdése sokkal inkább a fizikai állomány esetében kérdéses, és itt a kisebb és nagyobb cégek közötti különbség is megfigyelhető – a kisebb cégek szerint a nagyobb gyárak magukhoz vonzzák a munkaerőt, mivel inkább fizetőképesek. A kisebb cégek ezt olyan intézkedésekkel igyekeznek kompenzálni, mint a családi hangulat, személyes kapcsolatok megerősítése, és azt ezt hangsúlyozó rendezvények, például családi nap, versenyek. Az 5. számú interjúalany a dolgozói elégedettség fontosságát emeli ki: „Úgy gondolom, a lojalitást erősíti, ha kap valaki egyéni figyelmet, támogatjuk az egyéni törekvéseit, ambícióit, akkor növeli a pozitív érzéseit a vállalat iránt.” A 10-es számú interjúalany kiemeli, hogy a munkavállalók bizonyos csoportjára fókuszálnak az egyéni karriermenedzsment programok során: „Vállalatunk karriermenedzsment rendszert működtet; Kiemelkedő stratégiai fontosságú kulcspozícióban dolgozó fiatal – max. 35 éves – szellemi munkavállalók megtartására, fejlesztésére, motiváció és a hosszú távú elkötelezettség növelésére vonatkozóan működik a Megtartási- és a

Tehetségprogram. A fizikai munkakörök esetében a cég Mentorprogramot működtet annak érdekében, hogy az új munkavállaló eredményesen és hatékonyan tudjon betanulni. Tapasztalt, több éve alkalmazásban álló munkavállaló fél éves időtartamban mentorálja az új munkavállalót. A mentor díjazásban részesül, ha az új, mentorált munkavállaló betanítása eredményesnek bizonyult. Az eredményes betanulás meghatározó tényezők lehetnek: csinált-e selejtet, okozott-e kárt, munkabalesete volt-e.” A KKV szektor nehézségeire fókuszálva a 12. interjúalany szerint „a vezetők elkötelezettek, és a szervezet fejlesztését folyamatosan szem előtt tartják, de szűkösek a lehetőségek, nincs kapacitás valamennyi szükséges folyamat végrehajtására. Munkaerő piaci helyzet nagyon behatárolja a KKV-k lehetőségeit, elsősorban a belső kiválasztási rendszer a használják, a belső karrierutak sikeresek. Nem szervezetter, de létezik karriermenedzsment rendszer, fontos, hogy a meglévő munkatársakat megtartsa a vállalat.” A 4. számú interjúalany bevallása szerint „elsősorban arra törekszik a vállalat, hogy már felvételtkor a leginkább megfelelő jelentkezőket vegye fel, tehát a kiválasztásra nagy hangsúlyt helyeznek. Törvényi, szakmai, nyelvi képzést támogatnak elsősorban, de a képzési tervek kialakításánál figyelembe veszik az egyéni kezdeményezéseket, de csak abban az esetben realizálják, ha az teljes mértékben megegyezik a vállalati célokkal és tervekkel. A képzéseket 100%-ban támogatják, a munkatevékenységhez szorosan kapcsolódó területeken.”

2. Ha súlyozni kéne egy 10-es skálán a képzések munkaerőmegtartó erejét, hová pozícionálna?

A válaszadók itt is kiemelik a különbséget a fizikai és szellemi állomány között – míg az előbbinél átlagosan 2-3-asra értékelik a képzések hatékonyságát, a szellemi állománynál 7-8-as értéket is elérhet ez. Az interjúk kutatás ezt a fajta differenciálást megerősítette az 1. számú interjúalany: „A vállalatnál komoly erőforrást fordítanak a munkatársak tudásának fejlesztésére, képzéseket széleskörűen támogatják, szerveznek, komplexen bonyolítják, majd visszacsatoló értékelést készítenek a hatékonyságáról. Emellett a vezetőképzésre is kiemelt figyelmet fordítanak. A vállalatnál két terület erősen elhatárolható; a termelési- és a szellemi munkatársak.” Hasonló véleményen van a 11-es interjúalany: „A fizikai állománynál a szakmai képzéseknek nincs megtartó ereje, a szellemi állománynál az emberekben benne van az igény, főleg a fiatalok körében”. Ellenben ebben a témában nem egységes a vállalatok

gondolkodásmódja, egy másik interjúalany arról nyilatkozott, hogy a fizikai munkaerőállomány képzése is elengedhetetlen: „Ugyanakkor próbálunk olyan platformokat is biztosítani a fizikai állományoknak (például: közösségi főiskola, amit többek között esetleg a mi motivációnkra hozott létre a kormány). Ezt egyértelműen a fizikai állomány továbbképzésére és tovább-növekedésére céloztuk. Tehát próbálunk minél több olyan lehetőséget biztosítani a fizikai állományoknak, ahol az a cél, hogy tovább tudjanak fejlődni, növekedni. Nyilván az, hogy vannak műszakvezetői képzéseink, technikus képző programunk, duális képzés a középiskolai szinten. Tehát, mi ebben rengeteg energiát és pénzt investálunk, nyilván nem hiába, ennek van egy megtérülése.”

3. Van-e értelme képzéseken keresztül hatni a fluktuáció csökkenésére?

A válaszadók nagy része azt állította, hogy mind a szakképzett, mind a szakképzetlen munkaerő tekintetében jelentős probléma a fluktuáció. Az 5. számú interjúalany kiemelte a lojalitás növelésének fontosságát a fluktuáció csökkentése végett. Ezt az egyéni ambíciók támogatásával kívánják elérni, sok más tényező mellett a képzést is fontosnak tartja. A folyamatos tanulás, tudásmegosztás fontosságára hívta fel a figyelmet a 7. számú interjúalany is, kiemelve azt, hogy ha nem foglalkoznak a dolgozókkal kellő módon és mértékkel, hátráltató tényezőkké is válhatnak. Más válaszadók szintén a szellemi és fizikai állomány közötti különbségekkel érveltek. A 8. számú interjúalany szerint a munkavállalók nem lelkesednek túlzottan a képzések iránt, tehernek érzik azokat, de optimista azzal kapcsolatban, hogy ha a munkavállalók ezt megszokják, változni fog a hozzáállásuk is. A legtöbb válaszadó a szakmai képzések meglétét hangsúlyozta, az ún. soft skillek fejlesztésére is igyekeznek mind több figyelmet fordítani, bár ez egyelőre még csak kezdeti szakaszban van. Egyes válaszadók saját tanműhely létrehozásában láttak lehetőséget a fluktuáció csökkentésére. A válaszadók 20%-ának a véleménye szerint a képzésnek inkább a cég és a gyártás folyamatosságának működtetésében van szerepe, nem a fluktuáció csökkentésében.

Kijelenthetjük, hogy a képzés fontos eleme lehet a munkaerő megtartásnak, és a tudásmegosztás folyamata révén a szervezet megújulási, innovatív képességének, így az első hipotézisünket igazoltnak tekinthetjük, de kérdéses, hogy ez a fizikai és a szellemi munkaerőállományra egyformán érvényes-e.

Az interjúk továbbá rávilágítanak arra, hogy érdemes lenne azt is megvizsgálni, közvetlen kapcsolat áll-e fenn az észlelt innovációs potenciál és a munkatársak szakmai fejlesztése, képzése, illetve a munkatársak elégedettsége között, hiszen a válaszadók nagyon megosztottak voltak abban a témában, hogy a munkatársak mennyire igénylik és élvezik a képzési lehetőségeket.

3. Milyen típusú szakmai együttműködések kötnek a felsőoktatási intézményekkel az elsősorban mérnöki végzettséget igénylő munkaerő utánpótlásához?
4. Az ipari-egyetemi együttműködés érdekében hatékonyak tartja a duális képzésben való részvételt, mint munkáltató?

A duális képzésről a vélemények vegyesek, páran túl megterhelőnek látják azt a hallgatók oldaláról. A duális képzés mellett az együttműködés más formái is jelen vannak, pl kooperatív képzés, vagy gyakornoki programok, amelyek nagyon elterjedté váltak az utóbbi pár évben a megkérdezettek körében. A válaszadók szerint ez utóbbiak inkább hatékonyak a jövőbeli munkavállalók kiválasztásában: többen is kiemelték, hogy a szakdolgozati témavezetés lehetőséget biztosít a jövőbeli munkatárs megismerésére, akik munkába állás után jellemzően három évet el is töltenek a cégnél, és a résztvevő hallgatók nagyjából 50%-ából lesz későbbi munkavállaló. Mások mindemellett projektfeladatokba is bevonják a hallgatókat. Más válaszadók azt emelték ki, hogy a cég munkavállalói egyetemi oktatási tevékenységet is vállalnak, innen származnak a cég egyetemi kapcsolatai. A legtöbb cég, akinek ilyen jellegű együttműködése van, több felsőoktatási intézménnyel is kapcsolatban áll. Célként többen kiemelik az utánpótlás biztosítását a kulcs munkakörökben.

Ahol nincs ilyen együttműködés (a válaszadók 30-40%-a), ott leginkább a cég méretét és földrajzi elhelyezkedését hozzák fel indokként, a kapacitás hiányát (szervezési, oktatási, adminisztratív feladatok ellátása), valamint azt, hogy nem folyik náluk K+F jellegű tevékenység, illetve - talán ebből adódóan - a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök kis számát. Ennek ellenére az attitűd pozitív az ilyen jellegű együttműködések irányába, de nem tudják, kikkel és hogyan lehetne együttműködni. A 14. interjúalany válaszában megemlítette: „A duális képzés az egy nagyon jó dolog, de nem tudunk kivel együttműködni.” A 6. számú interjúalany rámutat az együttműködésben fellelhető lehetőségekre is: „úgy gondolja, hogy

vállalatának együttműködési kapcsolatai hatással vannak a vállalat innovatív képességére. Ezt többek között azzal is indokolja, hogy a korábbi években számos K+F projektet valósítottak meg egyetemekkel közösen, amelyek eredményei nagyban hozzájárultak a termelési folyamataik fejlesztéséhez”. Ezen felül a duális képzés előnyeit is felsorolja: „Nagyon fontosak az utánpótlás biztosítása szempontjából az egyetemi együttműködések. A felsőoktatási tematikák kialakításánál a duális képzés gyakorlati részében a szakemberek oktatnak, és a tananyag kidolgozásában is részt vesznek.”

5. Mennyire jellemző az Önök vállalatánál az utánpótlás biztosítása szempontjából az egyetemi együttműködés?

Az együttműködésben egyes válaszadók kevésbé az utánpótlás biztosításában látják a legnagyobb erősséget, hanem a cég folyamatos megújulási képességének és innovatív gondolkodásának biztosításában. Többen egészen újszerű közös fejlesztésekben is részt vesznek (pl önvezető autók, elektromobilitás), míg mások szerint náluk egyáltalán nem zajlik kutatás-fejlesztés, vagy csak laboratóriumi mérésekre korlátozódó, csekély mértékű - ilyen szempontból a minta összetétele diverz. A cégek egyöntetű benyomása, hogy a felsőoktatási intézmények, ha több energiát fordítanának az együttműködésre, több kapcsolatot is ki tudnának alakítani a cégekkel.

Egyes válaszadók panaszkodtak arra, hogy nehezen élték meg a kapcsolatok kialakításával kapcsolatos körülményeket, emiatt már nem is terveznek további együttműködési formákat létrehozni. A 9. számú interjúalany szerint akár a cégméret és tevékenység önmagában is akadály lehet egy egyetemi együttműködésnek: „Képzési együttműködést csak középiskolákkal kötnek, a cégnek nincs egyetemi együttműködése. Ennek alapvető oka az, hogy a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök kis mennyiségben vannak.”

6. Mik azok az értékek, elvárások amik szerint kiválasztásra kerül egy projekt megvalósulása során egy jövőbeni munkatárs? Mik azok a kompetenciák, amelyekkel rendelkeznie kell?

Az alanyok szerint gyakori probléma, hogy az egyetemi hallgatók nincsenek kellőképpen felkészítve az ipari elvárásokra. Bár az elméleti felkészültséggel általában elégedettek, fő

hiányosságnak az idegen nyelvi tudást és az alacsony szintű gyakorlati megoldásokat látják a cégek részéről, ezért szervezeten képzik a pályakezdőket. Az egyetemi együttműködéssel számos problémát soroltak fel itt is, azt fogalmazták meg, hogy úgy tűnt, hogy ez az egyetemeknek egyáltalán nem érdeke, hogy segítsék a gyakorlati tudásszerzést. Az együttműködés nehézségeire az 5. számú interjúalany is hozott példákat: „Nem tudták, hogy mi ennek a folyamata, állandóan noszogatni kellett az egyetemeket mindenért. Az együttműködések kialakításakor nehéz volt az egyetemekkel együtt dolgozni, hónapokig tartott a kapcsolat kialakítása, az egyetemeknek nem érdeke, hogy segítse a diákok gyakorlatszerzését. Az egyetemi oldal képviselőit meghívtuk személyesen felsővezetői szinten egyeztetésekre – szakértelmet és helyszínt biztosítottunk, és nem jött el az egyeteméről senki. Szükség lenne olyan munkakörre, aki elősegíti ezeket az egyetemi adminisztrációs folyamatokat, mert úgy tapasztalom, hogy az ember-ember kapcsolatok, pl: cégvezető-docens között nem igazán hatékonyak. Az egyetemek nem jó marketingstratégiát követnek. A tudományos kutatások eredményei és az ipari megvalósítás között nagy az eltérés, mindkét fél részéről mások az elvárások, nehezen lehet megtalálni a metszéspontokat.” A cégeknek nehézséget okozott, hogy nem ismerték a folyamatot, túl sokat kellett kommunikálni a közös megértés végett az egyetemmel.

Megint mások nagyon fontosnak találták az utánpótlás biztosítása szempontjából az egyetemi együttműködések, amelyeket úgy igyekeznek támogatni, hogy a felsőoktatási tematikák kialakításánál a duális képzés gyakorlati részében a szakembereik oktatnak, és a tananyag kidolgozásában is részt vesznek. Főként mérnökhallgatók toborzásában jelent ez előnyt.

Megemlítik itt is a duális képzésnek azon nehézségét, hogy nem minden hallgatót sikerül bevonni, involválni a céges folyamatokba, sokszor csökkent az érdeklődés a hallgatók részéről.

A fentiek alapján azt mondhatjuk, hogy a második fő hipotézisünk igazolódott: a cégek döntő többsége, akik részt vesznek ilyen típusú együttműködésekben, felhasználják a képzési formákat (duális, kooperatív képzés, gyakornoki program, illetve projektek) arra, hogy leendő munkatársaikat megismerjék és kiválasszák. Egyes gyakorlóléhelyek pozitívan nyilatkoznak az együttműködésről, és úgy látják, az érkező hallgatók hozzá tudnak adni a cég tevékenységéhez tudásukkal, a 10. számú interjúalany külön kiemeli ezekben az együttműködésekben rejlő innovációs potenciált: „vállalatunk együttműködési kapcsolatai maximálisan hatással vannak a vállalat innovatív képességére, mert ezek az együttműködések teszik lehetővé, hogy emberi

erőforrásainkat az innováció irányába bővítjük, fejlesszük. Optimális esetben szimbiózis jön létre a vállalat és a képző intézmények között, melyből a vállalat, az egyetem egyaránt profitálnak.”

Mások a felkészültségük gyakorlati részét bírálattal illetik, a 4. interjúalany ezt úgy foglalja össze, hogy „az egyetemi kapcsolatokat a vállalat kezdeményezte, az egyetemek nincsenek maximálisan felkészülve az ipari elvárásokra. Az együttműködési programokban nem vesznek részt a hallgatók szűrésében, kiválasztásában, de ezen a területen még nem teljesen jól működnek. A végzett a hallgatók felkészültsége a gyakorlati feladatokra nem elégséges, az elméleti felkészültségük jó, de az idegen nyelvi képességeik és a gyakorlati megoldásaik alacsony szinten vannak...” Felvetődik a kérdés, hogy amennyiben az együttműködés fókusza ilyen erősen orientálódik az utánpótlás biztosítása felé, a hallgatók felkészültségének színvonala esetlegesen befolyásolhatja az együttműködési szándékot és hajlandóságot a cégek részéről. Az interjúk alapján a cégek egy része, akik folytatnak K+F tevékenységet, jóval nyitottabbnak mutatkozik az ilyen jellegű kooperációra. Megfogalmazódik ezáltal egy újabb hipotézis mely szerint a hatékony ipar-egyetemi együttműködési modellek megvalósításához fontos szempont az egyetem által végzett kutatások szakmai relevanciája és kapcsolódása a vállalat tevékenységéhez (*HippeL, 1988*) – azaz jobb az együttműködési potenciál, amennyiben a két fél tevékenysége kapcsolódik egymáshoz, és nem csupán az utánpótlás a cél.

A fentiekből adódik, hogy a negyedik hipotézis bizonyítást nyert, mely szerint a felsőoktatási intézmények, illetve az ipari résztvevők eltérő szervezeti folyamatai, eltérő szervezeti célkitűzései akadályozhatják az együttműködés létrejöttét.

Az eredmények ismeretében további kutatási kérdéseket fogalmaztam meg, melyek az előző kutatási kérdés, illetve a jelen kutatási kérdés közötti összefüggések feltárására irányul: feltevésem szerint a járműipari cégek körében az egyetemi K+F együttműködési projektek iránti nyitottság, a téma fontossága és a vállalat észlelt innovációs potenciálja összefüggenek egymással (*Van Haverbeke, 2012*), valamint az együttműködési szándék felsőoktatási intézményekkel annál erősebb, minél fontosabb egy vállalat számára a dolgozók szakmai fejlesztése és egyéni karriercéljaik támogatása.

4. A konferenciák, szakmai fórumok jó gyakorlat-megosztása mennyire tud bekerülni a vállalati vérkeringésbe?

7. Mennyire ítéli hatékonynak az egyetemek bekapcsolását egy közös EU-s pályázati programba? A hosszú távú fejlesztési együttműködések jellemzően a tárgyi – technológiai vonalon valósulnak meg, vagy pedig a humán erőforrás fejlesztés vetületei is helyet kapnak ebben?

Sokan úgy ítélik meg, hogy a pályázatok esetében a befektetett munka és az elnyert támogatás mértéke nincsenek arányban, a részvételi feltételek nem optimálisak a cég számára. A 2. számú interjúalany szerint az együttműködések esetleges akadálya lehet a túlzottan nagymértékű leterheltség, amelyet a pályázati konstrukciók feltételéül szabnak: „A vállalat jelenleg nem vesz részt olyan pályázatokon, melyek az ipar-egyetemi együttműködésekre épülnek. Az elmúlt években EKD és TÁMOP pályázatokra kötöttek szerződést, de úgy véli, hogy a 2018-ban elérhető pályázati konstrukciók (pl. GINOP) a vállalat számára nem biztosít megfelelő feltételeket a részvételhez; a befektetett munka és az elnyert támogatás mértéke nincsenek arányban”. A cégméret adta hátrányok is akadályozhatják a lehetséges részvételt, a 12. számú interjúalany szerint „A KKV-k nem rendelkeznek elegendő erőforrással arra, hogy több pályázatot kezeljenek. Leginkább a kapacitásbővítő és a képzési pályázatok lennének érdekesek, illetve adnának lehetőséget fejlesztésre. Nyitottak olyan képzéssorozatra, melyet egy nagyvállalat, partnercég szervez, így segítve a partnert, beszállítót a kompetenciák bővítésében, tapasztalatcserére is alkalmat adva.”

Sok esetben a pályázati konstrukciók feltételei nem optimálisak, pl. csak saját munkavállalóra lehet pályázni, a cégek úgy ítélik meg, hogy olyan rétegeknek tanítanak meg alapszintű tudást, akiknek erre nincsen szüksége vagy nem képesek ezt elsajátítani. További nehézségként merül fel a feltételek teljesítése és a határidők betartása. Sok esetben a felsőoktatási intézményekkel való együttműködések a cégek nem kifejezetten igénylik, csak kizárólag a támogatás miatt veszik igénybe, de emellett elismerik, hogy az oktatás és a munkaerő színvonalán is emelnek ezek a pályázatok. A kutatás-fejlesztésen kívül az eszközbeszerzés a pályázatok fő vonzereje, különösen azoknál a cégeknél, ahol elmondásuk szerint nem zajlik kutatás-fejlesztés. A 11. interjúalany nyilatkozott úgy, hogy „a pályázatok náluk eszközbeszerzésre, nem pedig kutatásfejlesztésre szolgálnak. Vállalatuk profilja a gyártásra helyezi a hangsúlyt, nincs kutató fejlesztő részlegük, kivitelezést vállalnak, nincs szükségük ilyen együttműködésre”.

Sokan a motivációs rendszert hiányolják az ilyen jellegű együttműködések dinamikájából – a cégek számára kevésbé éri meg.

A negyedik hipotézist számos interjúalany igazolta : a szervezeti kultúrában hiányoznak azok az elemek, amelyek elősegítenék ezeket az együttműködések a válaszadók többségénél, valamint ahol már megvalósult, az egyetemi bürokratikus rendszer és a cégek számára átláthatatlan folyamatok sokszor képesek a kedvüket szegni és aláásni az együttműködési kezdeményezéseket.

Az interjúk eredményei alapján az ötödik hipotézis alátámasztást nyert: sok esetben ugyan a pályázati forrás motiválja a feleket az együttműködésre, de az interjúkban elismerték azt, hogy ezután is látják pozitívumait, mivel színvonalnövekedést tapasztalnak a projekteket követően mindkét fél részéről.

5. A vállalatok hogyan és milyen mértékben működnek együtt egymással a fenti célok megvalósítása érdekében?

8. Van együttműködés a különböző járműipari vállalatok között? Ha igen, ennek, hogy értékeli a hatékonyságát?

A beszállítóknak különösen a fő partnerrel van szorosabb kapcsolatuk, a többi együttműködés 1-1 projektre irányult. Léteznek klaszterek, amelyek fókusza a fejlesztésen van, de sok esetben inkább versengés valósul meg, bár maga a kapcsolat nem ellenséges, megjelenik az egymásrataltság is. sok esetben az együttműködést a pályázati forráshoz való hozzáférés motiválja. sokat semmiféle együttműködést nem látnak, vagy ha igen, akkor az nem valódi kutatás-fejlesztési konstrukció. A szervezeti kultúra hiányát hozzák fel érvként, amely miatt ritkák az ilyen együttműködések.

9. A konferenciák, szakmai fórumok jó gyakorlat-megosztása mennyire tud bekerülni a vállalati vérkeringésbe?

Sok esetben tehernek érzik ezeket az együttműködések, érdektelenek a cégek. Sok esetben nem érzik a cégek ennek semmiféle pozitívumát, rosszak a tapasztalatok, a konferenciákon az információk nem mindig használhatóak. A válaszok nagyon különböző attitűdökre utalnak,

ugyanis a válaszadók 25%-a pozitívan áll hozzá: úgy vélik, lehet ezekből tanulni, a kollégák visszajelzései ezt mutatják. Az új információk a vállalati működésbe is belekerülnek, átvettek dolgokat, kialakítottak, változtattak a hatékonyság jegyében.

10. Milyen hatással van az eddigi tapasztalataik alapján a járműipari kapcsolataikra a jó gyakorlatok megosztása?

Erre a kérdésre kevés választ kaptunk, melynek a fő konklúziója, hogy a cégek belső szervezeti felépítése, működési modellje és kultúrája határozza meg azt, mennyiben lehetnek hasznosak ezek a jó gyakorlatok. Sok esetben a cégek ezt maguk sem látják át és menedzselik tökéletesen, és ez akadályt jelent.

A jó gyakorlatok megosztásáról differenciált elképzelésekkel rendelkeznek a cégek, az interjúkból leginkább az világlott ki számunkra, hogy a kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató cégek nyitottabbak az ilyen típusú együttműködések irányába, azokhoz a cégekhez képest, akik nem folytatnak ilyen típusú együttműködések. Így a harmadik hipotézisünk csak részben nyert bizonyítást – azoknak a kisebb cégeknek, akiknek a gyártás a fő és egyedüli tevékenysége, nincsen kapacitása erre, kimaradnak a közös tudásmegosztásból. Kutatásomban igazolódott, hogy a vállalatok mérete nagyban befolyásolja működésüket, külső kapcsolatrendszerüket, így hatással van az egyetemi-ipari kapcsolatok mennyiségére és mélységére is.

1.4. Összegzés

A vizsgálat eredményeiből kifolyólag, az összefüggések mélyebb megértése végett az előző hipotézisek mellett alábbi új alhipotéziseket fogalmaztam meg:

H1a: Az innovatív cégeknél fontos szerepet kap a tudásmenedzsment rendszer és ezen belül a képzés, így az alkalmazottak szakmai fejlesztésének fontossága és az észlelt szervezeti innovációs potenciál összefüggenek.

H1b: A képzés és az egyéni karriermenedzsment megtartó erejét sokan magyarázták azzal, hogy az növeli a dolgozói elégedettséget. Az alkalmazottak elégedettsége és az észlelt szervezeti innováció közötti összefüggés esetében feltételezzük, hogy azok a cégek, akik nagyobb hangsúlyt fektetnek dolgozók elégedettségére, innovatívabbnak érzik magukat, hiszen a belső szervezeti innováció nagyon fontos jellemzője a cégen belül kialakított tudásmenedzsment rendszer.

H2a: A felsőoktatási intézményekkel való együttműködés pozitív megítélését befolyásolja az egyetemről érkező hallgatók szaktudása és felkészültsége (*Markkula, 2013*)

H2b: A járműipari cégek körében az egyetemi K+F együttműködési projektek iránti nyitottság, és a vállalat észlelt innovációs potenciálja összefüggésben vannak (*Vanhaverbeke, 2012*), mivel a tudás kívülről történő behozása a céges tudásmenedzsment rendszerbe a nyitott innováció része

H2c: Az együttműködési szándék felsőoktatási intézményekkel annál erősebb, minél fontosabb egy vállalat számára a dolgozók szakmai fejlesztése és egyéni karrier céljaik támogatása, mivel a tudásmenedzsment rendszer részét képezi a felsőoktatási intézmények nyitott innovációval történő bevonása

H2d: A hatékony ipar-egyetemi együttműködési modellek megvalósításához fontos szempont az egyetem által végzett kutatások szakmai relevanciája és kapcsolódása a

vállalat tevékenységéhez (*Hippel, 1988*), azaz nyitottabbak az együttműködésre azok a cégek, ahol a kutatási tevékenységet relevánsabbnak érzik

2. Kvantitatív kutatási eredmények

2.1. Leíró statisztika

Általános szervezeti kérdések	Elemzés	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
9. Hogyan ítéli meg a vállalkozásának jelenlegi helyzetét?	28	1	3	1,96	1,071
10. Hogyan ítéli meg a vállalkozásának kilátásait?	28	1	3	1,68	0,476
12. Véleménye szerint az Ön vállalatánál milyen mértékű a fluktuáció?	27	1	3	2,04	0,759

7. TÁBLÁZAT: ÁLTALÁNOS SZERVEZETI KÉRDÉSEK LEÍRÓ STATISZTIKAI ÉRTÉKEI

Az 7. táblázat szemlélteti az általános szervezeti kérdésekre vonatkozó átlagokat, szórásokat. Egy 3-fokú Likert-skálán tudtak válaszolni a kitöltők a kérdésekre, és az eredmények arra utalnak, hogy a megkérdezettek többsége inkább átlagosnak ítéli meg a vállalatuknál fluktuációt és a vállalkozás jelenlegi helyzetét, ellenben a vállalkozás kilátásainak megítélésekor már gyakoribb az átlagosnál optimistább hozzáállás.

Szakmai kérdések (belső)	Elemzés	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
5. Támogatják-e az alkalmazottak részvételét egyéni képzéseken?	27	1	2	1,93	0,267
9. Vállalatuknál a szellemi munkakörben dolgozók hány százaléka vesz részt képzéseken?	23	1	5	3,70	1,363
10. Vállalatuknál a fizikai munkakörben dolgozók hány százaléka vesz részt képzéseken?	27	1	5	3,07	1,439

11. Vállalatuknál a vezetői munkakörben dolgozók hány százaléka vesz részt képzéseken?	26	1	5	3,31	1,463
--	----	---	---	------	-------

8. TÁBLÁZAT: A BELSŐ IRÁNYÚ SZAKMAI KÉRDÉSEK LEÍRÓ STATISZTIKÁINAK AZ ÉRTÉKEI

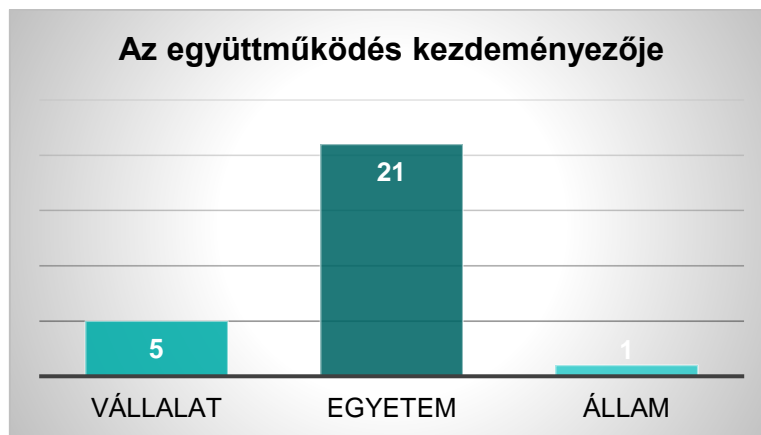
A 8. táblázat szemlélteti a belső irányú szakmai kérdésekre vonatkozó átlagokat, szórásokat. A válaszadók nagy része szerint a vállalatuk támogatja az egyéni képzéseken való részvételt. A megkérdezettek szerint a legkisebb arányban a fizikai munkakörben dolgozók vesznek részt képzéseken, valami magasabb arányban a vezetők és a legmagasabb arányban a szellemi munkakörben dolgozók, de az eltérések nem kirívók.

Szakmai attitűdkérdés (külső)	Elemzés	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
46. Mi az Önök tapasztalata mennyire nyitottak az egyetemek a vállalati együttműködések irányába?	28	1	7	5,29	1,41

Szakmai kérdések (külső)	Elemzés	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
52. Az Önök egyetemi együttműködésének eredményeként hány hallgató került alkalmazásba az elmúlt 5 évben?	28	1	4	1,75	1,110
57. Az Önök vállalata hány pályázaton vesz/vett részt az utóbbi három évben?	28	1	3	1,42	0,690

9. TÁBLÁZAT: A KÜLSŐ IRÁNYÚ SZAKMAI KÉRDÉSEK LEÍRÓ STATISZTIKÁINAK AZ ÉRTÉKEI

A 9. táblázat szemlélteti a külső irányú szakmai kérdésekre vonatkozó átlagokat, szórásokat. A válaszadók szerint az egyetemek inkább nyitottak a vállalatokkal való együttműködésre. Az elmúlt 5 évben átlagosan 10-20 közé teszik a válaszadók az egyetemi együttműködéseknek köszönhetően nálunk munkába állt hallgatók számát. A kutatásban részt vevő vállalatok jellemzően 0 és 5 db közötti pályázaton vettek részt az utóbbi 3 évben.



23. ÁBRA: A VÁLLALATOKKAL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS KEZDEMÉNYEZŐJE

A vállalatokkal való együttműködést általában az egyetemek kezdeményezik a válaszadók szerint, mint azt a 23. ábra is szemlélteti.

A nyílt innováció koncepciója olyan nagyvállalatoktól ered, amelyek sikeresen tudják integrálni a saját kutatási tevékenységüket külső fejlesztési ötletekkel és technológiákkal (*Chesbrough, 2003*)

2.2. Statisztikai elemzés

Tanulmány: A belső szervezeti tényezők hatása az innovációra

A vizsgálatban elsődlegesen arra fókuszáltam, hogy feltárjam azokat a tényezőket, amelyek összefüggésben vannak a vezetők és alkalmazottak által észlelt vállalati innovációs potenciállal, valamint a szervezet tudásmenedzsment rendszerének erősségeivel. Ezen felül arra is fókuszáltam, hogy megállapítsam, hogy a külső tényezők, úgymint a piaci, gazdaság helyzet és jövőbeni kilátások mennyiben hatnak ki a vállalat által képviselt humánerőforrás-menedzsment stratégiára.

		Mennyire tartja innovatívnak a vállalatot?
Alkalmazottak fejlesztésének fontossága	Pearson-féle korreláció	0,395
	Szignifikancia szint	0,37
	Elemszám	28
Szakmai fejlődés fontossága	Pearson-féle korreláció	0,382
	Szignifikancia szint	0,045*
	Elemszám	28
Gyakorlati tapasztalatok fontossága	Pearson-féle korreláció	0,333
	Szignifikancia szint	0,08
	Elemszám	28
Alkalmazottak elégedettségének a fontossága	Pearson-féle korreláció	0,373
	Szignifikancia szint	0,05*
	Elemszám	28
Egyéni karrier támogatásának fontossága	Pearson-féle korreláció	0,358
	Szignifikancia szint	0,06
	Elemszám	28
A vállalkozás jelenlegi helyzetének megítélése	Pearson-féle korreláció	0,256
	Szignifikancia szint	0,18
	Elemszám	28
A vállalkozás jövőbeni kilátásainak megítélése	Pearson-féle korreláció	-0,225
	Szignifikancia szint	0,25
	Elemszám	28

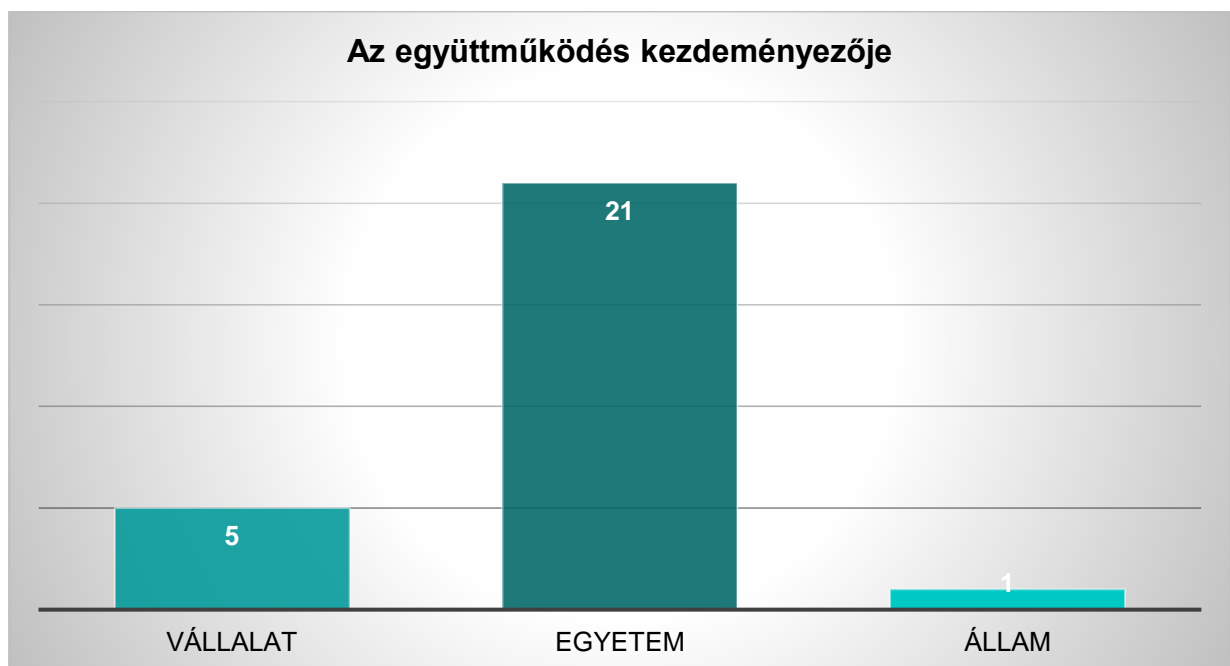
10. TÁBLÁZAT: AZ INNOVÁCIÓ ÉS A VÁLLALAT BELSŐ TULAJDONSÁGAINAK VIZSGÁLATA

A szervezeti *innováció* és a belső szervezeti tényezők kapcsolatában kimutatható szignifikáns kapcsolat, amelyet a 10. táblázat ismertet. Az alacsony mintaelemszám végett a szignifikáns összefüggések száma a vártnál kevesebb lett, azonban a korrelációs együttható irányából következtethetünk lehetséges összefüggésekre. A *szakmai fejlődés fontossága* szignifikáns, pozitív irányú és közepes erősségű kapcsolatot mutat a szervezeti *innovációval* $r=[0,382]$ $p=[0,04]$. Az *alkalmazottak elégedettségének a fontossága* éppen a 0,05-ös szignifikancia értéken van, azonban ezzel is feltételezhető pozitív irányú, közepes erősségű kapcsolat $r=[0,373]$ $p=[0,05]$. Az *egyéni karrier támogatása* sem éri el a szigorú 0,05-ös szignifikancia szintet, ennek ellenére a korrelációs együttható ebben az esetben is pozitív irányú, közepes erősségű kapcsolatra utal $r=[0,358]$ $p=[0,06]$. A *gyakorlati tapasztalatok fontosságának* az eredménye távolabb van a szignifikanciától, viszont itt is egy pozitív irányú, közepes erősségű kapcsolat feltételezhető $r=[0,333]$ $p=[0,08]$.

		Mennyire tartja fontosnak a felsőoktatási intézményekkel való együttműködést?
Alkalmazottak fejlesztésének fontossága	Pearson-féle korreláció	0,301
	Szignifikancia szint	0,12
	Elemszám	28
Szakmai fejlődés fontossága	Pearson-féle korreláció	0,473
	Szignifikancia szint	0,01**
	Elemszám	28
Gyakorlati tapasztalatok fontossága	Pearson-féle korreláció	0,273
	Szignifikancia szint	0,16
	Elemszám	28
Alkalmazottak elégedettségének a fontossága	Pearson-féle korreláció	0,319
	Szignifikancia szint	0,09
	Elemszám	28
Egyéni karrier támogatásának fontossága	Pearson-féle korreláció	0,356
	Szignifikancia szint	0,06
	Elemszám	28
A vállalkozás jelenlegi helyzetének megítélése	Pearson-féle korreláció	0,321
	Szignifikancia szint	0,09
	Elemszám	28
A vállalkozás jövőbeli kilátásainak megítélése	Pearson-féle korreláció	-0,19
	Szignifikancia szint	0,331
	Elemszám	28
Mennyire tartja innovatívnak a vállalatot?	Pearson-féle korreláció	0,545
	Szignifikancia szint	0,00***
	Elemszám	28

11. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMEKKEL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS FONTOSSÁGA ÉS A VÁLLALAT BELSŐ TULAJDONSÁGAINAK VIZSGÁLATA

Az egyetemekkel való együttműködés fontosságában és a belső tényezők kapcsolatában kimutathatók szignifikáns kapcsolatok, amelyet az 11. táblázatban láthatunk. Legfontosabb összefüggés, hogy az egyetemekkel való együttműködés fontossága és az innováció között pozitív irányú, erős együttjárás volt kimutatható $r=[0,545]$ $p=[0,003]$, azaz minél fontosabb az egyetemekkel való együttműködés, annál innovatívabbnak tekinti a saját vállalatát. Szintén szignifikáns, pozitív irányú, közepes erősségű együttjárást mutat a szakmai fejlődés fontossága $r=[0,473]$ $p=[0,011]$, azaz aki a munkatársai, alkalmazottai szakmai fejlődését fontosnak tartja, az az egyetemi együttműködésekre – mint ennek lehetséges formájára is nyitott. A 0,05-ös szignifikancia szint feletti eredmény született az egyéni karrier támogatásával kapcsolatban, amely eredmény pozitív irányú, közepes erősségű együttjárásra utal $r=[0,356]$ $p=[0,063]$. Az alkalmazottak elégedettségének a fontossága hasonlóan pozitív irányú, közepes erősségű kapcsolatra utal $r=[0,319]$ $p=[0,098]$. Ellenben mutatkozott összefüggés a vállalkozás kilátásainak megítélésével, illetve a gyakorlati tapasztalatok fontosságának a megítélésével, sem az alkalmazottak fejlesztésének a fontosságával.



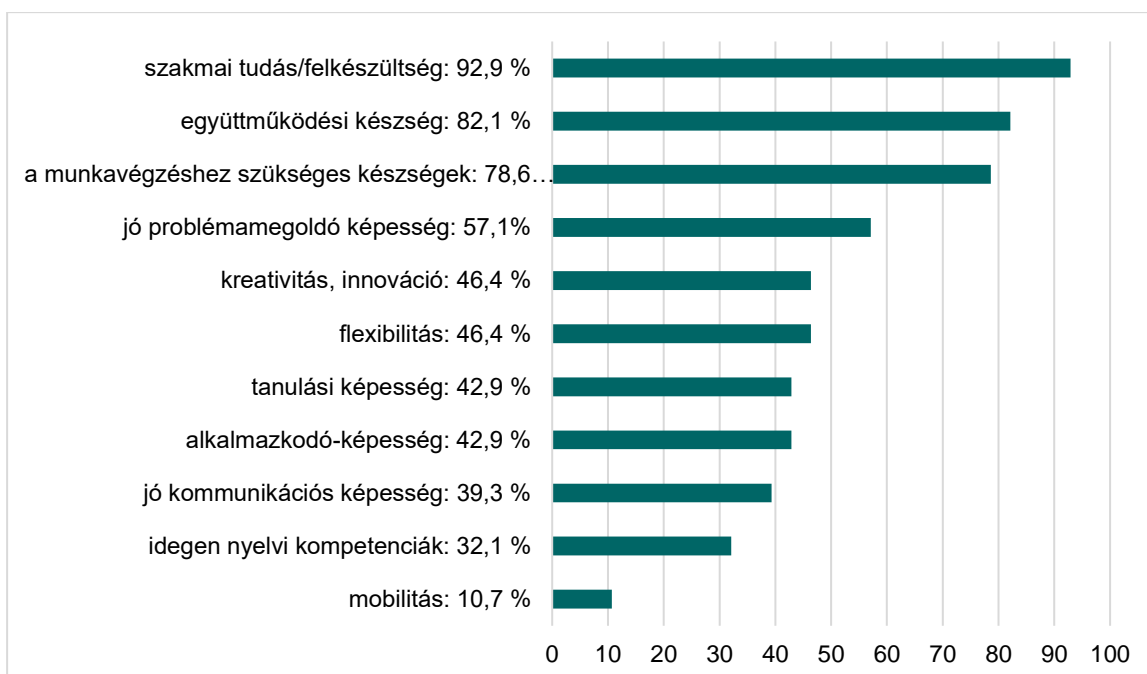
24. ÁBRA: A VÁLLALATOKKAL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS KEZDEMÉNYEZŐJE

A vállalatokkal való együttműködést általában az egyetemek kezdeményezik a válaszadók szerint, mint azt a 24. ábra is szemlélteti.



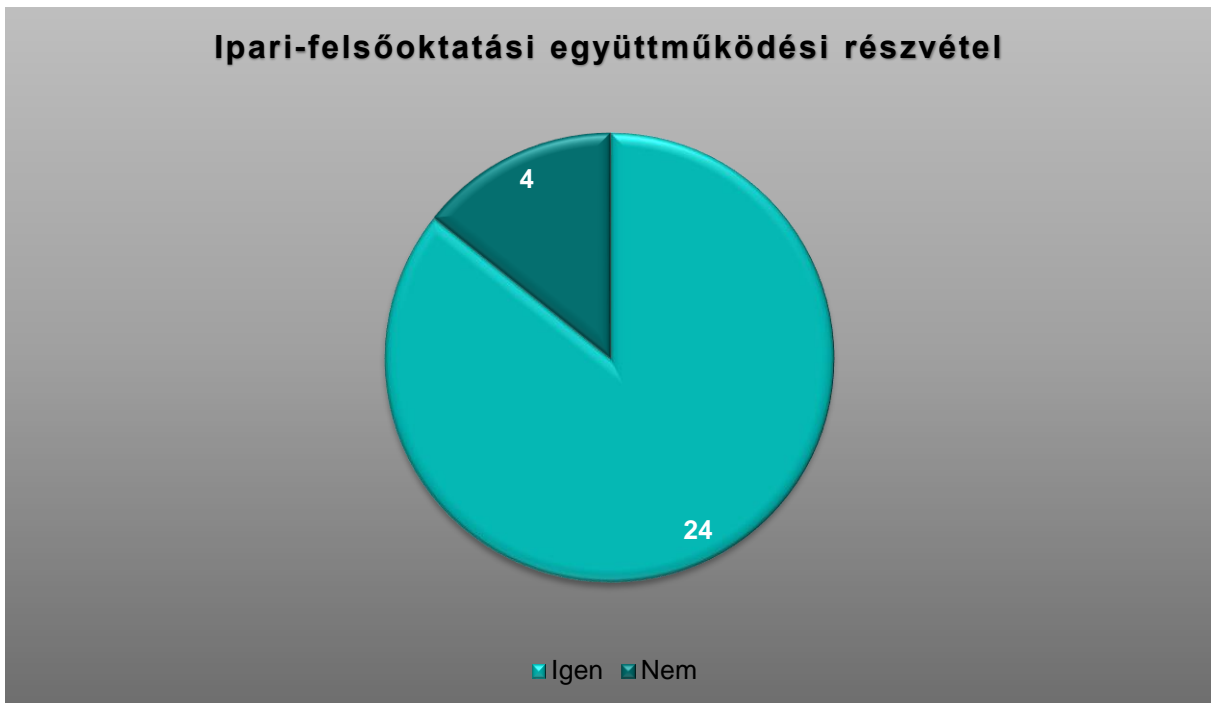
25. ÁBRA: A VÁLLALATOK RÉSZVÉTELI ARÁNYA A HALLGATÓK KIVÁLASZTÁSÁBAN

A vállalatok több mint 50%-a vesz részt a kiválasztásban, amit a 25. ábra mutat be.



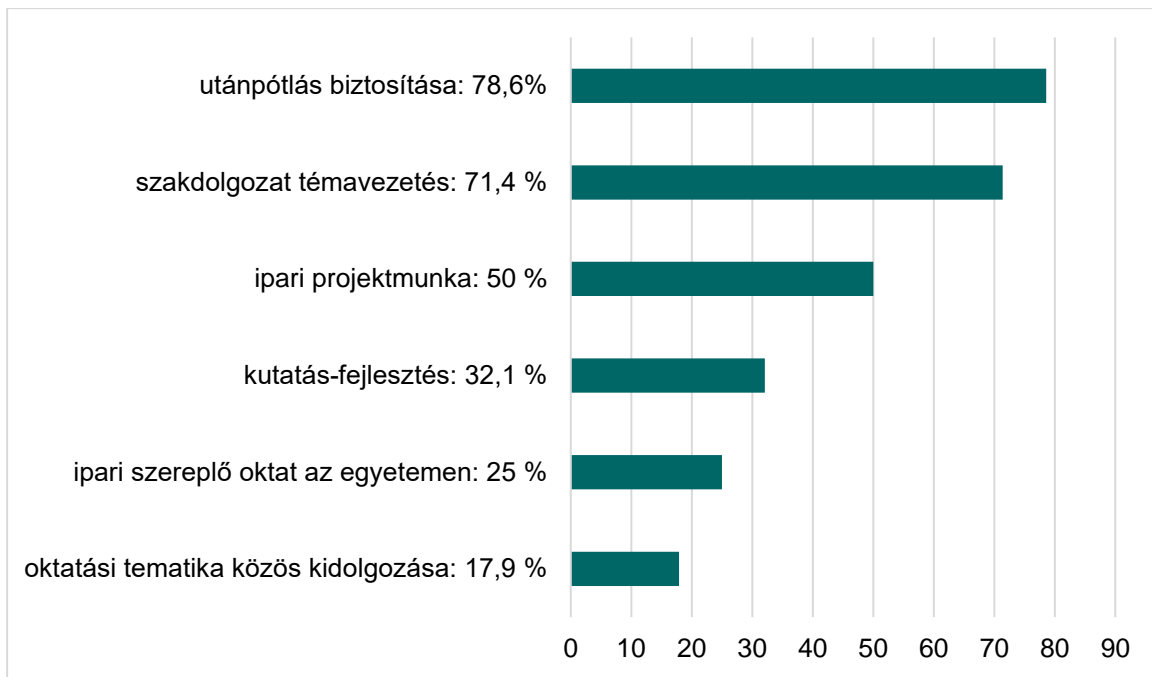
26. ÁBRA: A PÁLYAKEZDŐKTŐL ELVÁRT KOMPETENCIÁK

A 26. ábrán azt láthatjuk, hogy a kérdőíves vizsgálatban résztvevő cégvezetők és HR vezetők milyen készségeket, kompetenciákat várnak el a pályakezdő hallgatók esetében. Első helyen a szakmai tudás/felkészültség kompetencia szerepel, a második helyen az együttműködési készség. A fentiekkel kapcsolatban az 5. számú interjúalany így nyilatkozott: *„Egy pályakezdőtől elvárjuk, hogy tisztában legyen azzal, hogy amit az iskolában megtanult az egy jó alap, de az élet még csak most kezdődik, tanuló üzemmódban lesz még pár évig. Az életben zajló folyamatokról még fogalma sincs, nem tud elhelyezkedni egy szervezetben, nem tudja a folyamatokat magától. Nyitottság, rugalmasság, tanulni akarás/vágyás, szakmai alázat, idegennyelvi tudás középszinten, ami fejlesztendő.”*



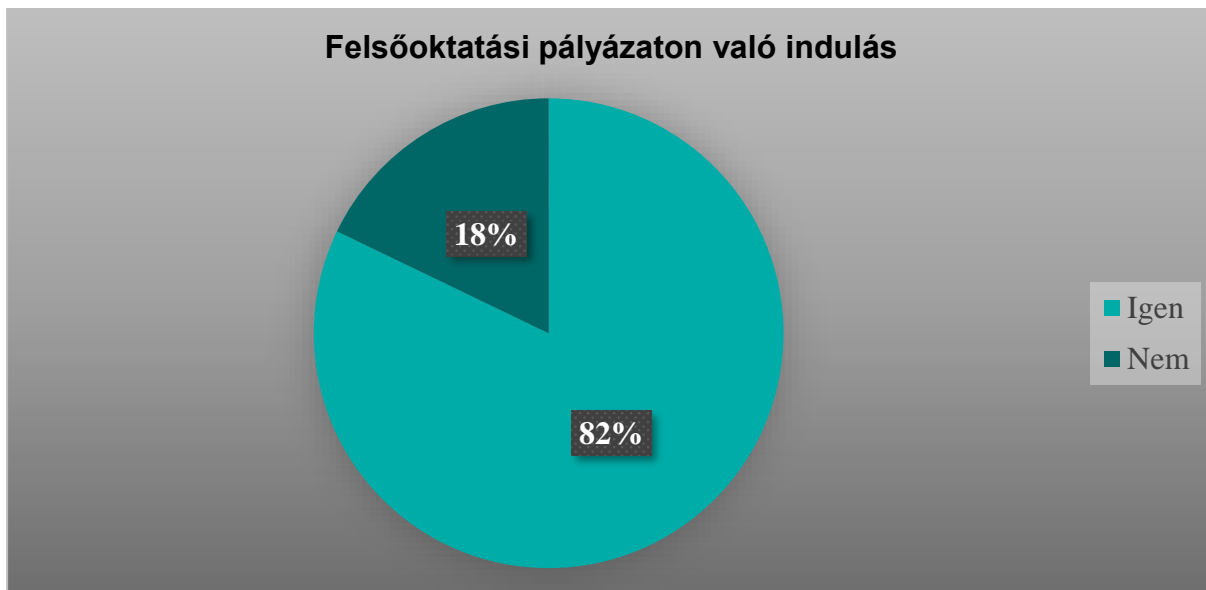
27. ÁBRA: IPARI-FELSŐOKTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉSBEN VALÓ RÉSZVÉTEL

A 27. ábra bemutatja, hogy a vállalatok nagy része részt vesz ipari-felsőoktatási együttműködésben.



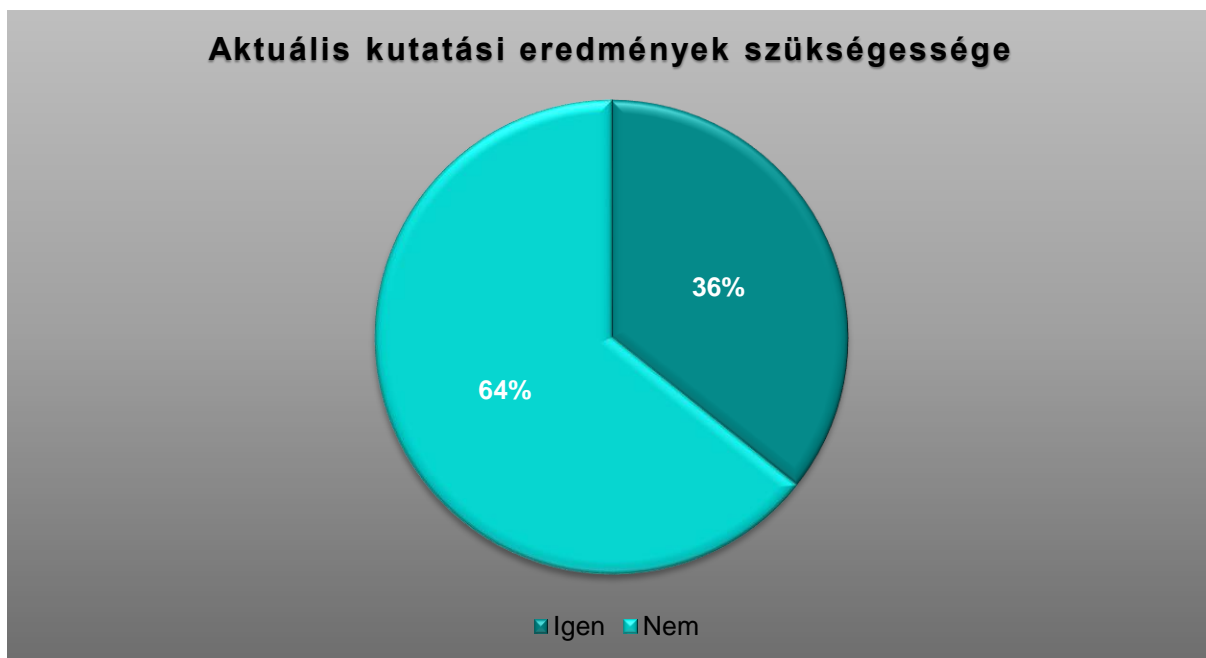
28. ÁBRA: IPAR-EGYETEMI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK TARTALMI ELEMEI

A 28. ábra alapján megállapítható, hogy az egyetemi együttműködések nagy része a munkaerőpiaci kérdéssel van kapcsolatban, mivel a vállalatok 78,6%-a utánpótlás biztosítása miatt van szerződésben egyetemmel, illetve az ehhez szorosan kapcsolható szakdolgozat témavezetést is 71,4%-on jelölték. Az adatokból látható, hogy az ipari szakemberek bevonása az oktatói feladatokba jelen van a kapcsolatokban, hiszen 25%-ban részt vesznek az egyetemi oktatásban, de a közös tematika kialakításában ez a mérőszám alacsony értéket mutat, mindössze 17,9%. A kutatás-fejlesztési projekt aránya is alacsonynak mondható, mindössze 32,1%, lényegesen több az ipari projektfeladat, aminek értéke 50%.



29. ÁBRA: FELSŐ OKTATÁSI PÁLYÁZATON VALÓ INDULÁS TERVE A KÖZEL JÖVŐBEN

A 29. *ábra* alapján a vállalatok nagyobb része tervezi a közeljövőben felsőoktatási pályázaton részt venni.



30. ÁBRA: AKTUÁLIS KUTATÁSI EREDMÉNYEK FONTOSSÁGA

A 30. ábra alapján a válaszadók nagyjából 2/3 szerint a vállalatának nincs szükséges az aktuális kutatási eredményekre.

		Mennyire észleli innovatívnak a vállalatot
Mennyire tartja fontosnak az egyetemekkel való együttműködést	Pearson-féle korreláció	0,545
	Szignifikancia szint	0,003**
	Elemszám	28
Mennyire látja nyitottnak az egyetemet az együttműködésre?	Pearson-féle korreláció	0,411
	Szignifikancia szint	0,030**
	Elemszám	28
Mit gondol, mennyire felel meg az elvárásoknak a pályakezdő hallgatók tudása?	Pearson-féle korreláció	0,405
	Szignifikancia szint	0,032**
	Elemszám	28

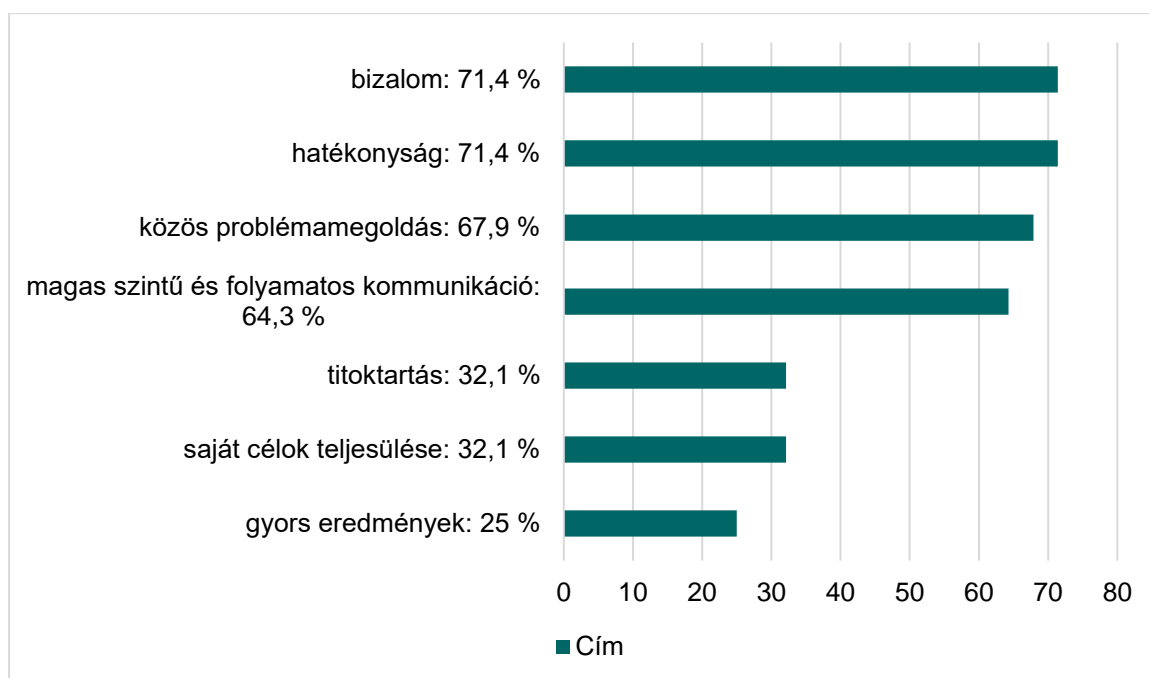
12. TÁBLÁZAT: AZ INNOVÁCIÓ ÉS A VÁLLALAT KÜLSŐ TÉNYEZŐINEK A VIZSGÁLATA

Az *innováció* és a külső tényezők kapcsolatában kimutathatók szignifikáns kapcsolatok, amelyet az 6. táblázat ismertet. Az *egyetemekkel való együttműködés fontosságáról* és az *innováció* kapcsolatáról már esett szó az 12. táblázat kapcsán. Az *egyetem nyitottsága az együttműködésre* és az *innováció* között pozitív, közepesen erős kapcsolat áll fenn $r=[0,411]$ $p=[0,030]$. A *pályakezdő hallgatók alkalmasságával* is pozitív, közepesen erős kapcsolatot mutat a vállalati *innováció* $r=[0,405]$ $p=[0,032]$. Azaz minél pozitívabb az együttműködés fontosságának, a hallgatók szaktudásának megítélése, valamint minél nyitottabbnak észlelik a vizsgált vállalatok válaszadói a felsőoktatási intézményeket egy ilyen együttműködésre, annál nyitottabbnak látják a céget.

		Mennyire tartja fontosnak az egyetemekkel való együttműködést?
Mennyire látja nyitottnak az egyetemeket az együttműködésre?	Pearson-féle korreláció	0,634
	Szignifikancia szint	0,001***
	Elemzés	28
Mit gondol, mennyire felel meg az elvárásoknak a pályakezdő hallgatók tudása?	Pearson-féle korreláció	0,655
	Szignifikancia szint	0,001***
	Elemzés	28

13. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMEKKEL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS FONTOSSÁGA ÉS A VÁLLALAT KÜLSŐ TÉNYEZŐINEK A VIZSGÁLATA

Az egyetemekkel való együttműködés fontosságában és a külső tényezők kapcsolatában kimutathatók szignifikáns kapcsolatok, amelyet az 13. táblázatban láthatunk. Pozitív, erős összefüggés van az egyetemekkel való együttműködés fontosságában (vállalati oldalról) és az egyetem nyitottságában (egyetemi oldalról) $r=[0,634]$ $p<[0,001]$. Hasonlóan pozitív és erős a kapcsolat a pályakezdő hallgatók tudásának tekintetében $r=[0,655]$ $p<[0,001]$. Az alábbiakból pedig az látszik, minél fontosabb az együttműködés a válaszadók számára, annál nyitottabbnak látják az intézményeket is erre, valamint a hallgatók tudását is pozitívabban ítélik meg, ami arra is utalhat, hogy a hallgatók felvétele során nyert munkaerő és a pozitív benyomások hatással lehetnek arra, hogy a vállalatok fontosnak tartják-e az együttműködést.



31. ÁBRA: AZ IPAR-EGYETEMI EGYÜTTMŰKÖDÉS RÉSZVÉTEL FELTÉTELEI

A 31. ábra bemutatja, hogy a járműipari vállalatok cég- és HR vezetői az egyetemi együttműködésben a legfontosabb tényezőként az együttműködés hatékonysága mellett a bizalmat említik. A bizalomra épülő kapcsolatokat lehet hosszútávon hatékonyan működtetni. A magas szintű és folyamatos kommunikáció az együttműködésben nélkülözhetetlen, a közös problémamegoldás alapja lehet.

A közvetlen hipotézisek ellenőrzésén felül elvégeztünk néhány elemzést, amelyek egyéb összefüggések megértését árnyalhatják. Fontos eredmény volt a kvalitatív vizsgálatunk során, hogy a cégméretet több válaszadó is akadályként sorolta fel, melyek miatt nincsen kapacitás a tudásmenedzsmentre a vállalaton belül. Eredményeink szerint a cégméret szignifikánsan nem függ össze az alkalmazottak elégedettségével, szakmai fejlődésük fontosságával, a gyakorlati tapasztalat fontosságával és egyéni karriercéljaik támogatásával, azaz nem tudunk kimutatni ezekben a tényezőkben szignifikáns különbséget a tudásmenedzsment fontosságában a kisebb méretű és a nagyobb cégek között.

Ezen felül vizsgáltuk, mely tudásmenedzsmentet és HR stratégiát érintő tényezők nincsenek összefüggésben a vállalat észlelt innovativitásával, ezek a munkatapasztalat mennyisége a válaszadó részéről, illetve, hogy mennyire jellemző az adott vállalatnál a fluktuáció.

Ezek az eredmények a mellékletben tekinthetők meg.

3. A hipotézisek vizsgálatának összegzése

H1: A járműipari vállalatok az innovatív működésük biztosítása érdekében komplex humán erőforrás megtartó és fejlesztő programokat dolgoznak ki, melynek egyik alapértelmezett része a képzés (Varga, 1995; Polónyi, 2004; Juhász, 2004; Kraiciné, 2009).

Kijelenthetjük, hogy a képzés fontos eleme lehet a munkaerő megtartásnak, és a tudásmegosztás folyamata révén a szervezet megújulási, innovatív képességének, így az első hipotézist igazoltnak tekinthetjük, de kérdéses, hogy ez a fizikai és a szellemi munkaerőállományra egyformán érvényes-e.

Az interjúk továbbá rávilágítanak arra, hogy érdemes lenne azt is megvizsgálni, közvetlen kapcsolat áll-e fenn az észlelt innovációs potenciál és a munkatársak szakmai fejlesztése, képzése, illetve a munkatársak elégedettsége között, hiszen a válaszadók nagyon megosztottak abban, hogy a munkatársak mennyire igénylik és élvezik a képzési lehetőségeket.

H2: A felsőoktatási intézményekkel folytatott közös munka fontos szerepet tölt be a cégeknél, a munkaerő-utánpótlás biztosításában. A vállalatok a projekt feladatok megvalósulásán keresztül választják ki jövőbeni munkatársaikat. (Pogátsnik, 2017)

A fentiek alapján azt mondhatjuk, hogy a második fő hipotézis igazolódott: a cégek döntő többsége, akik részt vesznek egyetem-ipari típusú együttműködésekben, felhasználják a képzési formákat (duális, kooperatív képzés, gyakornoki program, illetve projektek) arra, hogy leendő munkatársaikat megismerjék és ez alapján válasszák ki. Egyes gyakorlóléhelyek pozitívan nyilatkoznak az együttműködésről, és úgy látják, az érkező hallgatók hozzá tudnak tenni a cég tevékenységéhez tudásukkal. Mások a felkészültségük gyakorlati részét bírálattal illetik. Felvetődik a kérdés, hogy amennyiben az együttműködés fókusza ilyen erősen orientálódik az utánpótlás biztosítása felé, a hallgatók felkészültségének színvonala esetlegesen befolyásolhatja az együttműködési szándékot és hajlandóságot a cégek részéről. Az interjúk alapján a cégek egy része, akik folytatnak K+F tevékenységet, jóval nyitottabbnak mutatkoztak az ilyen jellegű kooperációra. Megfogalmazódik ezáltal egy újabb hipotézis, mely szerint a

hatékony ipar-egyetemi együttműködési modellek megvalósításához fontos szempont az egyetem által végzett kutatások szakmai relevanciája és kapcsolódása a vállalat tevékenységéhez (hippel, 1988) – azaz jobb az együttműködési potenciál, amennyiben a két fél tevékenysége kapcsolódik egymáshoz, és nem csupán az utánpótlás a cél.

H3: A hazai járműipari cégek, az innovatív működés érdekében a szervezetfejlesztési jó gyakorlatok kialakításában közösen vesznek részt (Chesbrough, 2003; Inzelt, 2004; Nyíri, 2009; Csizmadia-Grósz, 2012).

A harmadik hipotézis csak részben nyert bizonyítást – azoknak a kisebb cégeknek, amelyeknek a gyártás a fő és egyedüli tevékenysége, nincsen kapacitása erre, kimaradnak a közös tudásmegosztásból. Kutatásomban igazolódott, hogy a vállalatok mérete nagyban befolyásolja működésüket, külső kapcsolatrendszerüket, így hatással van az egyetemi-ipari kapcsolatok mennyiségére és mélységére is.

H4: A hazai járműipari cégek vezetőnek a véleménye szerint az egyetemen, illetve az iparban a szervezeti kultúra különbözik, és ez akadályozza az együttműködést (Handy, 1985; Schein, 1989; Pakucs-Papanek, 2005).




A negyedik hipotézist számos interjúalany igazolta, hogy a szervezeti kultúrában hiányoznak azok az elemek, amelyek elősegítenék ezeket az együttműködéseket a válaszadók többségénél, valamint ahol már megvalósult, az egyetemi bürokratikus rendszer és a cégek számára átláthatatlan folyamatok sokszor képesek a kedvüket szegni és aláásni az együttműködési kezdeményezéseket.




A fentiek alapján a negyedik hipotézis bizonyítást nyert, mely szerint a felsőoktatási intézmények, illetve az ipari résztvevők eltérő szervezeti folyamatai, eltérő szervezeti célkitűzései akadályozhatják az együttműködés létrejöttét.





H5: Az Európai Unió és állami innovációs támogatások az ipari vállalatok és az egyetemek hosszú távú fejlesztési együttműködésére pozitív hatással vannak, a válaszadók kihasználják a pályázati lehetőségekben rejlő potenciált (Kotsis-Nagy, 2009)


Az ötödik hipotézis kapcsán megállapítható, hogy sok esetben ugyan a pályázati forrás motiválja a feleket az együttműködésre, de az interjúkban elismerték azt, hogy ezután is látják pozitívumait, mivel színvonalnövekedést tapasztalnak a projekteket követően mindkét fél részéről. *A megállapítások alapján az ötödik hipotézis csak részben teljesült.*

A kutatás elején feltett kérdésekre kapott válaszok és a kvantitatív kutatási eredmények alapján az alábbi táblázatban foglalom össze a hipotézisek teljesülését:

Hipotézis	Alhipotézis	Teljesült	Részben teljesült	Nem teljesült
H1: A járműipari vállalatok az innovatív működésük biztosítása érdekében komplex humánerőforrás megtartó és fejlesztő programokat dolgoznak ki, melynek egyik alapértelmezett része a képzés (<i>Kraiciné, 2009; Varga, 1995; Polónyi, 2004; Juhász, 2004</i>).				
	H1a: Az alkalmazottak szakmai fejlesztésének fontossága és az észlelt szervezeti innovációs potenciál összefüggenek.			
	H1b: Azok a cégek, akik nagyobb			

	hangsúlyt fektetnek dolgozóik elégedettségére, innovatívabbnak észlelik magukat			
H2: A felsőoktatási intézményekkel való együttműködés során megvalósuló közös munka fontos szerepet tölt be a cégeknél a munkaerő-utánpótlás biztosításában. A vállalatok a projekt feladatok megvalósulásán keresztül választják ki jövőbeni munkatársaikat.(Pogátsnik, 2017)				
	H2a: A felsőoktatási intézményekkel való együttműködés megítélését befolyásolja az egyetemről érkező hallgatók szaktudása és felkészültsége			
	H2b: A járműipari cégek körében az egyetemi K+F együttműködési projektek iránti nyitottság, és a vállalat észlelt			

	innovációs potenciálja összefüggésben vannak			
	H2c: Az együttműködési szándék felsőoktatási intézményekkel annál erősebb, minél fontosabb egy vállalat számára a dolgozók szakmai fejlesztése és egyéni karriercéljaik támogatása			
	H2d: nyitottabbak az együttműködésre azok a cégek, ahol a kutatási tevékenységet relevánsabbnak érzik			
	H3: A hazai járműipari cégek az innovatív működés biztosítása érdekében a szervezetfejlesztési jó gyakorlatok kialakításában közösen vesznek részt (<i>Chesbrough, 2003; Inzelt, 2004; Nyíri, 2009; Csizmadia-Grósz, 2012</i>).			
	H4: A hazai járműipari cégek álláspontja szerint különbözik az egyetemen, illetve az iparban a			

<p>szervezeti kultúra, és ez akadályozza az együttműködést (Handy, 1985; Schein, 1989; Pakucs-Papanek, 2005).</p>				
<p>H5: Az Európai Unió és állami K+F támogatások az ipari vállalatok és az egyetemek hosszú távú fejlesztési együttműködésére pozitív hatással vannak, a válaszadók kihasználják a pályázati lehetőségekben rejlő potenciált (Kotsis-Nagy, 2009)</p>				

A TANULMÁNY LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A vállalatok számára a legfontosabb tényező folyamatos innovációk által a minél jobb piaci pozíció elérése, azaz a versenyképesség és annak fenntartása. a. Az innováció értelmezésében fontos elem az innovációk típusának meghatározásán túl az, hogy kizárólag szervezeten belül, az adott szervezetben dolgozók fejlesztik ki a piacra szánt terméket vagy szolgáltatást, esetleg a szervezeten kívüli egyéb intézmények, személyek is részt vesznek az innovációk létrejöttében. Az innováció vállalati szempontú értelmezése szerint tehát olyan termék vagy szolgáltatás, amelyet piacra lehet vinni, valamilyen kutatási, fejlesztési tevékenység eredményeként. Az innováció létrehozása a vállalkozások feladata, melyben egyéb szereplők, például az egyetemek is részt vesznek.

Az innováció létrehozásának elengedhetetlen feltétele a változáshoz illeszkedő emberi erőforrás, mely értelmezés szerint az innováció olyan megújulási képesség, mely során az egyén folyamatos megújulása révén válik alkalmassá arra, hogy a szervezet számára új minőséget hozzon létre, mely által a szervezet képessé válik a változásokhoz igazodó új termék, szolgáltatás vagy folyamat bevezetésére. Az innováció minden esetben az emberhez köthető fogalom, az emberben lévő képességek, a változtatásra való alkalmasság képes az új kompetenciák kialakítására, a magasabb minőség létrehozására. Változást létrehozni csakis az emberi tudás képes, a tudás leggyakrabban tanulással jön létre.

A gyorsan változó környezeti tényezők hatására a felnőttképzési feladatok nagy része áttevődik a munkahelyekre. A munkahelyi képzések megerősödését jelzi, hogy a Magyar Kormány a vállalkozások saját dolgozóinak képzéséhez kiemelt támogatási forrásokat (GINOP, VEKOP)¹⁷ biztosít. A munkahelyi képzés a humán erőforrás menedzsment feladatkörébe tartozik, az emberi erőforrás felértékelődése a szervezeti erőforrások között kiemelt prioritást élvez. Képzésként értékelhetjük a beillesztési folyamat során elsajátított ismereteket és minden olyan formális-, informális- és nonformális tanulást, ami valamilyen formában a munkavégzést támogatja (Stéber – Kereszty, 2015).

¹⁷ Munkahelyi képzések támogatása vállalkozások számára <https://www.palyazat.gov.hu/ginop-616-17-munkahelyi-kpzsek-tmogatsa-mikro-kis-s-kzpvllalatok-munkavllali-szmra>

A munkahelyi képzések szükségessége vitathatatlan, de a kutatás leíró statisztikai adatokból látható, hogy a mintát képező szervezetek esetében a fizikai és szellemi munkakörben dolgozók képzése más és más stratégiákat követ.

Fizikai munkatársak esetében kifejezetten a munkavégzéshez szükséges ismeretek elsajátítását támogatják a cégek, jellemző az on-the job képzés, míg a szellemi munkakörben dolgozó alkalmazottaknál a képzési kínálat magában foglalja a nyelvi- és a számítástechnikai képzéseket, a soft skill-ek fejlesztését és minden olyan egyéni képzést – akár felsőoktatási képzésben való részvételt – amelyek valamilyen formában a munkatárs munkakörének magasabb szintű ellátását biztosítják.

Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a szervezeten belüli tényezők, mint az alkalmazottak karriertámogatása, elégedettsége valamint képzésük fontossága, mind a külső intézményekkel való együttműködés eredményessége összefüggésben van a szervezet innovációs potenciáljával, továbbá a szervezet külső együttműködések felé tanúsított nyitottságával.

A belső tényezőknél szignifikánsan kimutatható összefüggéseket láthattunk, közepes erősségű korrelációkkal, az alacsony elemszám ellenére is.

A Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékén működő Stratégiai Menedzsment Kutatóműhely 2004-ben indított 130 hazai szervezetnél¹⁸ végzett vizsgálatának megállapítása szerint a hazai szervezetek *„felismerték a tudás hatékony menedzselésének jelentőségét, rendelkeznek hasznosítható tudással és az ehhez szükséges infrastruktúrával is. Átfogó stratégiát még kevesen tudnak felmutatni...leginkább a szervezeti együttműködés hatékonyságának, a minőség javulását, a hozzáadott érték növelését, valamint a költségek csökkentését várják...a tudás hosszútávú menedzselése legfőbb feltételének a munkaerő motiválását és a tudásmenedzsment munkafolyamatokba integrálását tekintik.”* (Gaál-Szabó-Obermayer, 2009, 2-15.)

A külső tényezők mind az innováció, mind pedig az egyetemi együttműködés fontossága tekintetében is pozitív, erős kapcsolatokat mutattak, amely arra utal, hogy a szervezet belső

¹⁸ A kutatásban részt vettek magántulajdonban levő magyar társaságok, külföldi és magyar vegyes tulajdonú vállalkozások, globális nemzetközi társaságok magyarországi leányvállalatai, oktatási, egészségügyi és államigazgatási intézmények

tudásmenedzsmentje, habár kulcsfontosságú szerepet tölt be a szervezet innovációs potenciáljának kiaknázásában, de a külső motivátorok, és a külső szereplők mégis erősebb összefüggésben állnak az innovációval (Vanhaverbeke, 2012). Itt nyer bizonyítást az az elképzelés, hogy az innovációs célú pályázatok és együttműködések kormányzati és pályázati támogatása rendkívül fontos stratégiai kihívás (Kotsis-Nagy, 2009). Az eredményekből is látszik, hogy a vállalatok nagy része már részt vett és a továbbiakban is szándékozik indulni ilyen célú pályázatokon.

A munkahelyi tudásmenedzsment, a munkavállalók szakmai képzésének támogatása, egyéni karrierépítésének facilitálása növeli a versenyképességet, és támogatja a szervezeti innovációt, így minél innovatívabbnak észleli magát egy cég, annál nagyobb hangsúlyt fektet a fent említett tényezőkre.

Az élethosszig tartó tanulás problémáinak megoldása nem a felsőoktatás feladata, de fel kell készítenie a hallgatóit arra, hogy a diploma megszerzésével sem zárult le a tanulás időszaka. A munkahelyi beillesztési folyamat fontos eleme a tanulás: a munkafeladatok megismerése, szervezetspecifikus ismeretek elsajátítása, az elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazása alapfeltételként jelenik meg a vállalati oldal elvárásai között, akik a felsőoktatással történő együttműködés egyik legfontosabb előnyeként a naprakész tudással rendelkező hallgatókkal való kapcsolatteremtést tekintik. A technológiák fejlődése, a piaci elvárások gyors ütemű változása a szervezetek mindennapi feladataiban is megjelennek, ezért adott munkakör feladatai permanens átalakuláson mennek keresztül, amihez a munkavállaló kompetenciáit és tudását folyamatosan illeszteni kell.

Ebben a kölcsönösen egymásra visszaható rendszerben az oktatási tematikákban ugyanúgy meg kell jelennie a vállalatok által megfogalmazott elvárásoknak, a képzések gyakorlati részét a valós munkaerőpiaci igényekhez kell igazítani.

A magyar felsőoktatási rendszer átalakításának, minőségi fejlesztésének, működésének hatékonyabbá tételének igénye jelenik meg a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című stratégiai dokumentumban. „Az oktatás a jövő kihívásaira, az alapvető globális és hazai trendekre akkor készíti fel a hallgatókat, ha minden értelemben az interdiszciplináris és probléma-orientált, problémamegoldó gondolkodásra és teamekben való munkára készíti fel a hallgatókat” (Fokozatváltás a felsőoktatásban, 2014, 15). A fenti megfogalmazás valójában munkaerőpiaci

orientáltságú felkészítést jelent, mivel az említett kompetenciák fejlesztése a vállalatoknál is meglévő igény, illetve a pályakezdektől elvárt kompetenciákat is magába foglalja.

Az egyetem-ipari kooperációk létrejötte nem csupán a résztvevők érdeke, hanem gazdasági és társadalmi fejlődést támogató mechanizmus is. A gazdasági- és gazdaságpolitikai érdekek hatására az utóbbi évtizedekben felgyorsult az ipari szféra és kutatóhelyi kooperációk száma és a kapcsolatok tartalmi minősége, mely a bizalomra épülő hosszútávú együtt gondolkodás során alakul ki.

A kormány kapcsolatfejlesztési programokkal, célzott támogatási konstrukciókkal ösztönzi a kutatás-fejlesztési kooperációkat a vállalatok és a kutatóhelyek között. Fontos kérdésként merül fel, hogy a támogatási forrás ösztönzőleg hat-e a vállalatok együttműködési hajlandóságára, illetve ezek a kooperációk fennmaradnak-e a pályázati időszak kötelező elemeinek teljesítése után? Létrejön-e az a hosszútávú elköteleződés, melynek alapját teremti meg a jelentős pályázati forrásból létrejött FIEK vagy „kiválósági együttműködés”?

Eredményeink azt mutatják, hogy jelenleg is számos ipari-egyetemi együttműködés zajlik és zajlott le a megkérdezettek körében, valamint 82%-uk a jövőben is tervez hasonlókat (Kotsis-Nagy, 2009).

Az intézmények közötti K+F interakciók elnevezése két tényezőtől függ: az időtáv rövid vagy hosszútáv-orientált, illetve, hogy a két fél kooperációja során konkrét szolgáltatást teljesít a kutatóhely az ipari megrendelésre, vagy megállapodásban rögzítik a felek a közös cél érdekében létrejött feladatok megosztását és ezzel folyamatos interakció jön létre. (Vilmányi, 2008) Az általam vizsgált K+F egyetem-ipari interakciók a hosszútáv-orientált, folyamatos kooperációkat vizsgálja, bár a kutatásban résztvevő válaszadók nagy része az egyedi megrendeléseket is egyfajta együttműködésként kezeli.

Az egyetem-ipari együttműködési kapcsolatok relációja az oktatási együttműködések esetén jellemzően az intézmények és egyén között, míg a K+F együttműködések intézmények között jönnek létre.

A cégméretből, leterheltségből és kommunikációból származó problémák, illetve az amúgy is kemény feltételrendszer és pályázati struktúra még inkább megmerevedik, és nehezzé teszi az

újabb érdeklődők bevonását a pályázatokba– azaz elképzelhető, hogy az együttműködésre több affinitás is lenne, amely nem tud eljutni a gyakorlati megvalósításig.

Az egyén szintjén a hallgatók kiválasztásában ellenben a megkérdezetteknek csupán fele vesz részt aktívan (*Markkula, 2013; Pogátsnik, 2017*), illetve a K+F együttműködések sikerességén is javíthatna a célkitűzések összehangolása, hiszen az eredmények szerint a vállalatok kétharmada nem igazán tudja az egyetemi kutatóhelyekről származó tudást és információkat integrálni a szervezet tudásbázisába és tudásmenedzsment rendszerébe (*Hippel, 1988*). A szervezeti kultúra esetlegesen akadályt képezhet ezen együttműködések kezdeményezésében, amely a mi kutatásunk során is kiviláglott, ugyanis bármennyire is megvan a nyitottság az egyetem részéről, illetve a vállalat részéről az együttműködés fontossága (*Kotsis-Nagy, 2009*). A meglévő és élő kapcsolatokat majdnem kétszer annyi alkalommal kezdeményezte az egyetem, mint a vállalatok. Itt szeretnénk megjegyezni, hogy a szervezeti kultúra látszólagos hátráltató hatása ellenére is mindenképpen fontos az ott dolgozók számára, és ennek formálása kulcstényező lehet a további, minden dimenzió szempontjából sikeres együttműködés létrehozásához.

Felmérésünk a magyarországi járműipari vállalkozások belső tudásmenedzsment rendszere, szervezeti kultúrája, külső kapcsolatai, illetve a pályázati motivátorok összefüggéseit vizsgálta a vállalatok együttműködési hajlandóságának és szervezeti innovációs potenciáljának a fényében. A kérdőívet 28 magyar járműipari vállalkozás töltötte ki. A válaszadók negyede kisvállalkozás volt, a többi kitöltő hazai közép- vagy nagyvállalat.

Az, hogy a vállalat mennyi figyelmet fordít az alkalmazottak elégedettségére, egyéni karriercéljainak támogatására, illetve szakmai fejlesztésükre, együttjárást mutat az észlelt szervezeti innovációval és az egyetemekkel való együttműködés fontosságával.

A szakmai fejlődés, a munkavállalók gyakorlati tapasztalatainak fontossága, az alkalmazottak elégedettsége, az egyéni karriertámogatás fontossága és a cégméret között nincs kapcsolat, azaz a kkv-k esetében is hasonló fontossággal bír a hatékony belső tudásmenedzsment rendszer.

A belső tudásmenedzsment mellett a cég észlelt szervezeti innovációjával erősebb együttjárást mutat a vállalatok és az egyetemek nyitottsága az együttműködésre, illetve a pályakezdő hallgatók bevonódása a szervezeti belső képzésekbe és innovációba.

A cégek többsége nyitott az együttműködésekre és jelenleg is működtet egyfajta kezdetleges egyetemi kapcsolatot, vagy a jövőben szándékozik részt venni ilyen projektekből, de jelenleg nem tudják kiaknázni 100%-osan ezek minden előnyét, és inkább a pályázati támogatás motiválja a kooperációt, mint a lehetőség, hogy leendő munkavállalóik az együttműködő egyetem hallgatói közül kerüljenek ki, vagy hogy az egyetemi fejlesztésekből a cég közvetlenül profitáljon.

Össességében a kutatóhelyek a nemzeti innovációs rendszerbe történő jobb beágyazódását kell elérni, valamint közelebb kell hozni a vállalatokat a kutatóintézet-hálózathoz.

A KUTATÁS EREDMÉNYEIRE ALAPOZOTT JAVASLATOK

- Intenzívebb és strukturáltabb kommunikációra van szükség az egyetemi és a vállalati oldal igényeinek és szükségleteinek összehangolásához. Az egyetemi oldalnak a marketing tevékenységét kell megerősítenie hogy a vállalatok számára egyértelműen elérhető legyen a „kutatási kínálat”.
- Az egyetemen szemléletváltásra van szükség az ipar-egyetemi kooperációk hatékony működtetéséhez, melynek kialakításához az egyetemi kutatók számára lehetőséget kell biztosítani arra, hogy rendszeresen részt vehessenek ipari gyakorlaton, megismerve ezzel a vállalati oldal működési mechanizmusait.
- A felsőoktatási intézmények képzésének jobban fel kell készíteni a hallgatókat a gyakorlati munkavégzésre, elsősorban a projektmenedzsment feladatra, ennek megvalósításához kezdeményezzenek egyetemi oldalról intenzívebben kapcsolatokat az ipari szereplőkkel.
- KKV-k számára is érdemes lenne olyan pályázati konstrukciókat létrehozni, amelyek nem igényelnek akkora adminisztratív terhet.
- A KKV-k szervezeti kultúrájának és belső képzési, illetve tudásmenedzsment rendszerének megváltozásával a cégek nyitottabban viszonyulhatnak az egyetemi és ipari K+F együttműködésekhez és pályázati konstrukcióhoz.
- A nagyvállalatok intenzívebben működjenek együtt a KKV-kal azok belső fejlesztési és képzési folyamataiban, támogatva őket elsősorban a menedzsment készségek fejlesztésének a területén.
- Célszerű lenne lényegesen kevesebb adminisztrációval terhelt támogatási konstrukciók létrehozása, amelyben a nagyvállalatok és a KKV-k hosszútávú, akár hálózatos együttműködési keretek között dolgoznának a jó gyakorlatok megvalósításán, megosztásán, kutatóhelyek és egyetemek szorosabb bevonásával, ténylegesen felmerülő problémák megoldásán.
- Fontosnak tartom az innováció fogalmi kereteinek ipari értelmezéséhez szakértői támogatás biztosítását állami támogatással, mivel a cégek nagy része nincs tisztában a folyamataiban fellelhető innovációs tartalmakkal.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA: A TRIPLE HÉLIX MODELL SZERINTI SZEREPEK.....	3
2. ÁBRA: AZ IPAR ÁGAZATI SZERKEZETE A TERMELÉSI ÉRTÉK MEGOSZLÁSA ALAPJÁN (%).....	11
3. ÁBRA: A HAZAI JÁRMŰGYÁRTÁS DUÁLIS SZERKEZETE.....	12
4. ÁBRA: AZ EU ORSZÁGAINAK ÉS MAGYARORSZÁG K+F RÁFORDÍTÁSAI A BRUTTÓ HAZAI TERMÉK (GDP) SZÁZALÉKÁBAN SEKTOROK SZERINT	23
5. ÁBRA: EGYHURKOS ÉS KÉTHURKOS TANULÁS	32
6. ÁBRA: AZ EU OKTATÁSPOLITIKÁJÁNAK SZAKASZAI.....	38
7. ÁBRA: ADULT PARTICIPATION IN LEARNING BY SEX % OF POPULATION AGED 25 TO 64...	39
8. ÁBRA: A FELNŐTTKÉPZÉS FUNKCIÓRENDSZERE A KÉPZÉSEK IRÁNYULTSÁGA SZERINT	45
9. ÁBRA: AZ EGYÉN ÖNMEGVALÓSÍTÁSA.....	46
10. ÁBRA: KOMPETENCIÁK JÉGHEGY MODELLJE	49
11. ÁBRA: SUMMARY OF ASSESSMENT DOMAINS IN THE SURVEY OF ADULT SKILLS (PIAAC)	54
12. ÁBRA: TUDÁSLÉPCSŐ.....	64
13. ÁBRA: A TUDÁSGENERÁCIÓKAT KIFEJEZŐ TUDÁSMENEDZSMENT RENDSZEREK FEJLŐDÉSI LÉPCSŐI	66
14. ÁBRA: HOFSTEDE KULTÚRÁLIS DIMENZIÓI	70
15. ÁBRA: PÉLDÁK AZ EGYETEMEK ÉS A VÁLLALATOK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁKRA.....	73
16. ÁBRA: A DUÁLIS KÉPZÉS SZEREPLŐI	75
17. ÁBRA: QUINTUPLE HELIX MODELL	79
18. ÁBRA: A HAZAI VÁLLALATOK INNOVÁCIÓS INFORMÁCIÓFORRÁS TEKINTETÉBEN AZ ALÁBBI KAPCSOLATOKAT TEKINTIK A LEGFONTOSABBNAK 2014-2016 IDŐSZAK ADATAI ALAPJÁN	82
19. ÁBRA: A VÁLLALATOK INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉSE 2014-2016 IDŐSZAKBAN.....	82
20. ÁBRA: JÁRMŰIPARI VÁLLALATOK KAPCSOLATAI.....	83
21. ÁBRA: JÁRMŰIPARI VÁLLALATOK IPAR-EGYETEMI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK TARTALMI ELEMELI 2018.....	83
22. ÁBRA. A K+F RÁFORDÍTÁS FORRÁSAINAK MEGOSZLÁSA A FELSŐOKTATÁSI KUTATÓHELYEKEN	85
23. ÁBRA: A VÁLLALATOKKAL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS KEZDEMÉNYEZŐJE	116

24. ÁBRA: A VÁLLALATOKKAL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS KEZDEMÉNYEZŐJE	120
25. ÁBRA: A VÁLLALATOK RÉSZVÉTELI ARÁNYA A HALLGATÓK KIVÁLASZTÁSÁBAN	121
26. ÁBRA: A PÁLYAKEZDŐKTŐL ELVÁRT KOMPETENCIÁK.....	121
27. ÁBRA: IPARI-FELSŐOKTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉSBN VALÓ RÉSZVÉTEL	122
28. ÁBRA: IPAR-EGYETEMI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK TARTALMI ELEMEI	123
29. ÁBRA: FELSŐ OKTATÁSI PÁLYÁZATON VALÓ INDULÁS TERVE A KÖZEL JÖVŐBEN	124
30. ÁBRA: AKTUÁLIS KUTATÁSI EREDMÉNYEK FONTOSSÁGA.....	124
31. ÁBRA: AZ IPAR-EGYETEMI EGYÜTTMŰKÖDÉS RÉSZVÉTEL FELTÉTELEI	127
32. ÁBRA: A KITÖLTŐK NEMI ELOSZLÁSA.....	2
33. ÁBRA: A KITÖLTŐK LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉGE	3
34. ÁBRA: A KITÖLTŐK MUNKATAPASZTALATA	4
35. ÁBRA: A KITÖLTŐK ÁLTAL BETÖLTÖTT POZÍCIÓK.....	5
36. ÁBRA: A KITÖLTŐK VÁLLALATAINAK A MÉRETE.....	6

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT: MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁI 2003-2030.	14
2. TÁBLÁZAT: A DUÁLIS KÉPZÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSI RENDSZERE	76
3. TÁBLÁZAT: FELELŐSSÉGI TERÜLETEK	88
4. TÁBLÁZAT: KORMÁNYZATI ESZKÖZRENDSZER AZ EGYETEMI ÉS NAGYVÁLLALATI KAPCSOLATOKBAN.....	88
5. TÁBLÁZAT: INTERJÚ KÉRDÉSEK ÖSSZEGZŐ TÁBLÁZATA.....	92
6. TÁBLÁZAT: INTERJÚ KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLASZOK ÖSSZEGZŐ TÁBLÁZATA	94
7. TÁBLÁZAT: ÁLTALÁNOS SZERVEZETI KÉRDÉSEK LEÍRÓ STATISZTIKAI ÉRTÉKEI.....	114
8. TÁBLÁZAT: A BELSŐ IRÁNYÚ SZAKMAI KÉRDÉSEK LEÍRÓ STATISZTIKÁINAK AZ ÉRTÉKEI...	115
9. TÁBLÁZAT: A KÜLSŐ IRÁNYÚ SZAKMAI KÉRDÉSEK LEÍRÓ STATISZTIKÁINAK AZ ÉRTÉKEI ..	115
10. TÁBLÁZAT: AZ INNOVÁCIÓ ÉS A VÁLLALAT BELSŐ TULAJDONSÁGAINAK VIZSGÁLATA ..	117
11. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMEKKEL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS FONTOSSÁGA ÉS A VÁLLALAT BELSŐ TULAJDONSÁGAINAK VIZSGÁLATA	119
12. TÁBLÁZAT: AZ INNOVÁCIÓ ÉS A VÁLLALAT KÜLSŐ TÉNYEZŐINEK A VIZSGÁLATA.....	125
13. TÁBLÁZAT: AZ EGYETEMEKKEL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS FONTOSSÁGA ÉS A VÁLLALAT KÜLSŐ TÉNYEZŐINEK A VIZSGÁLATA	126
14. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁS JELENLEGI HELYZETE ÉS KILÁTÁSAI KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS..	7
15. TÁBLÁZAT: A SZAKMAI FEJLŐDÉS FONTOSSÁGA ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	8
16. TÁBLÁZAT: A GYAKORLATI TAPASZTALAT FONTOSSÁGA ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	8
17. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTAK ELÉGEDETTSÉGÉNEK A FONTOSSÁGA ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	8
18. TÁBLÁZAT: A KARRIERTÁMOGATÁS ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS.....	9
19. TÁBLÁZAT: A MUNKATAPASZTALAT ÉS A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	9
20. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ ÉS A FLUKTUÁCIÓ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS.....	10
21. TÁBLÁZAT: A FLUKTUÁCIÓ ÉS AZ ALKALMAZOTTAK FEJLESZTÉSÉNEK A FONTOSSÁGA KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	10

SZAKIRODALOM JEGYZÉK

Abonyi János és Miszlivetz Ferenc (2016): Hálózatok metszéspontjain. A negyedik ipari forradalom társadalmi kihívásai. Savaria University Press, Szombathely, 14.

Agárdi Irma – Kolos Krisztina (2005) (szerk.): A vállalatközi kapcsolatok elemzése, a vállalatközi kapcsolatok egyes területein. Műhelytanulmány. 20. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 64.

Alexander, Allen T. - Pearson, S. J – Fielding, Sean N. - Bessant, J. R (2012): The Open Innovation Era Are University Services up to the challenge? Paper presented at The XXIII ISPIM Conference - Action for Innovation: Innovating from Experience, in Barcelona, Spain on 17-20 June 2012.

Argyris, Chris (1994): Good Communication That Blocks Learning. Leadership insights. Harvard Business Review, 66-71.

Argyris, Chris (1999): On organizational learning. Blackwell Publishers Ltd., Second edition, Oxford.

Atkinson, Richard C., Hilgard, Ernest (2005): Pszichológia. Osiris, Budapest, 257-258.

Bakacsi Gyula (1985): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 226. idézet, 9.

Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, 224-235.

Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Mariás Antal (1996) (szerk.): Vezetés és szervezés II. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Aula Kiadó, Budapest, 30-31.

Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Szóts-Kováts Klaudia, Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 312-333.

Barakonyi Károly (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 110-118.

Barizsné Hadházi Edit és Polónyi István (2004) (szerk.): Felnőttképzés, vállalati képzés. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 19.

Bartha-Matheika (2009): A magyar kis- és középvállalatok innovációs aktivitása és innovációpolitikai preferenciái egy felmérés tükrében. *Külgazdaság*, LIII. évf., 2009. július–augusztus, 68–88.

Bencsik Andrea (2007): A jó pap és az üzleti stratégia. Tudástőke konferenciák, 1. hírlevél.

Bencsik Andrea (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1-64.

Benedek András (2003): Változó szakképzés. A magyar szakképzés szerkezetének változásai a XX. század utolsó negyedében. OKKER, Budapest, 251.

Benedek András (2014): IKT tanulási környezet fejlesztése a pedagógusképzésben és -továbbképzésben, In: Varga, Lajos (szerk.) *Húsz éves a közoktatási vezetőképzés 1993-2013*. Gergely László Alapítvány, Miskolc, 9-29.

Benedek András –Csoma Gyula – Harangi László (2002) (szerk.): Felnőttoktatási- és képzési lexikon. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 173.

Bloom, Benjamin Samuel (1968): Learning from Mastery. USLA-CSEIP Evaluation Comment. 1-2., In: Csapó Benő (1978): *A „mastery learning” elmélete és gyakorlata*, In: *Magyar Pedagógia*. 1. 5., http://www.edu.u-szeged.hu/~csapo/publ/1978_Csapo_MasteryLearning.pdf Utolsó letöltés: 2018.01.09

Boda Zsolt (Szerk): EÖTVÖS 2020+ PROGRAM. Fehérkönyv az MTA kiváló kutatóhelyeiről és az innovációról. Az elkészítésben közreműködtek: Boda Zsolt, Dénes Ádám, Fazekas Károly, Havas Attila, Illésy Miklós, Körtvélyesi Zsolt, Muraközy Balázs, Szathmáry Eörs. Magyar Tudományok akadémia. Budapest, 2020.

Brookfield, Stephen (1989): Tanári szerepek és tanítási stílusok, In: Kálmán Anikó (2009): *Az oktatástól az önálló tanulásig*. Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet, Budapest, 174-178.

Carayannis, Elias G. – Campbell, David F.J. (2012) Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. *Twenty-first-Century Democracy, Innovation and Entrepreneurship for Development. SpringerBriefs in Business*. 7., 1–63.,

Chesbrough, Henry William (2003): Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston.

Chikán Attila (1997): Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók. Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók projektzáró tanulmánya. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 5.

Chikán Attila (2010): A multinacionális vállalatok hatása a magyarországi belföldi versenyre és a nemzeti versenyképességre (Empirikus elemzések ágazati esettanulmányok alapján) 2010., In: Chikán Attila. *A tanulmány a Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központja és a Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány között létrejött A L / 1 7 5 5 / 2 0 1 0 . számú szerződés alapján készült.* 3-13.

Cooke, Philip (1998): Origins of the concept., In: Hans-Joachim Braczyk, Philip Cooke, Martin Heidenreich (eds.) Regional

Coombs, Philip H. (1973). New paths to learning for rural children and youth. New York, NY: International Council for Educational Development.

Czeplédi Csilla - Marosné Kuna Zsuzsanna - Kollár Péter - Miskolciné Mikáczó Andrea - Varga Erika - Zéman Zoltán: A vállalkozói ismeretek oktatásának helyzete a magyar felsőoktatásban. Polgári Szemle 2016. augusztus. 12. évfolyam 1-3. szám., <https://polgariszemle.hu/archivum/104-2016-augusztus-12-evfolyam-1-3-szam/gazdasagpolitika/749-a-vallalkozoi-ismeretek-oktatasanak-helyzete-a-magyar-felsooktatásban> Utolsó letöltés: 2017.12.10.

Czipf Csongor (2010): Az emberi erőforrás szemléletű vállalatértékelés. Doktori értekezés, Pécs, 37-38.

Csapó Benő (1978): A „*mastery learning*” elmélete és gyakorlata., In: *Magyar Pedagógia*, 1978. 1. 3-4., http://www.edu.u-szeged.hu/~csapo/publ/1978_Csapo_MasteryLearning.pdf Utolsó letöltés: 2018.01.09.

Csehné Papp Imola (2017) (szerk.) Tanulmányok az oktatás és a munkaerőpiac egymásra gyakorolt hatásáról. Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Kiadó, 172.

Csehné, Papp Imola (2016): Kompetenciák a munkaerőpiacon. Előadás, In: Multikulturalitás a XXI. században II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Konferencia időpontja: 2016.05.06,

Csehné, Papp Imola (2018) (szerk.) A munkaerőpiac változásai a XXI. században

Csizmadia Zoltán-Grósz András (2011): Innováció és együttműködés. A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs – Győr.

Csizmadia Zoltán-Grósz András (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon, In: Bajmócy Zoltán – Lengyel Imre – Málovics György (szerk.) *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, 52-73.

Csonka László (2009): A kutatás-fejlesztési és innovációs hálózatok hatása a vállalkozások tudományos és technológiai képességeinek fejlődésére. Autóipari tudásközpontok Magyarországon. Doktori értekezés. Budapest.

Davenport, Thomas Hayes – Prusak, Laurence (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest, 28.

Davenport, Thomas O. (1999): Human capital What It Is and why People Invest It. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Deming, David J. (2015): The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. (NBER Working Paper Series, 21473), <http://www.nber.org/papers/w21473> Utolsó letöltés: 2020.04.16.

Dinnyés János (1993): Felnőttképzés. Elmélet és gyakorlat. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő, 35-41.

Dobák Miklós (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Drucker, P. F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. Harper Collins Publishers, USA. https://www.academia.edu/38623791/Innovation_and_entrepreneurship_Peter_F_Drucker. Utolsó letöltés: 2020. szeptember 20.

Durkó Mátyás (1980): A permanens nevelés felnőttnevelési szakaszának szocializációs és individualizációs funkciói, In: Durkó Mátyás, Marczuk, Mieczyslaw (1980) (szerk.) *A permanens művelődés és felnőttnevelés rendszertani és funkcionális kérdései*. Kossuth Lajos Tudományegyetem, Debrecen, 73-133.

Editors Pia Lappalainen & Markku Markkula: The knowledge triangle. SEFI. Universitat Politècnica de València,11.

Ellen, Sojer - Bente, Nogaard – Marc, Goosens (2013): Editors Pia Lappalainen & Markku Markkula: The knowledge triangle. SEFI. Universitat Politècnica de València, 53.

Eric von Hippel (1988): The Sources of Innovation. OxfordUniversityPress, NewYork, In: Gács János (2005): *A lisszaboni folyamat – egy hosszú távú stratégia rejtélyei, elméleti problémái és gyakorlati nehézségei*. Közgazdasági Szemle, LIII. évf., 205–230.

Etzkowitz, H. And M. Ranga (2010): Picking Winners' Revisited: Government's Role in Innovation during an Economic Crisis, In: E. Lennart and J. Leijten (eds): New economic ground for innovation policy, Cultiva Comunicacion SL.

Falus Iván (2009): A tudás, készségek és kompetenciák tipológiája: fogalmi tisztázás és egy prototípus létrehozása, In: Tóth Éva-Szegedi Eszter (szerk.) *Kompetencia, tanulási eredmények, képesítési keretrendszerek*. Tempus Közalapítvány, 9., http://tka.hu/docs/palyazatok/kompetencia_tanulasi_eredmenyek_issuu_xs.pdf Utolsó letöltés: 2018.01.10.

Farkas Éva (2006): A felnőttképzés felértékelődése az emberi erőforrás-fejlesztés folyamatában. PTE-FEEFK, Pécs.

Farkas Éva (2020): A formális, nemformális és informális tanulás szinterei és módszerei – hazai és európai trendek., In: Győrpál Zsuzsanna (szerk.) *A tanulás rejtett szinterei*. Nemformális tanulási módszerek az ERASMUS + projektben. Magyarország, Tempus Közalapítvány, Budapest, 8-9. https://tka.hu/docs/palyazatok/a_tanulas_rejtett_szinterei_disszeminacios_fuzet_web.pdf

Farkas Ferenc, Poór József, Norbert F. Elbert, Karoliny Mártonné (szerk.) (2001): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Fazekas Károly (2018): Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. Magyar Tudomány, 179/1. 24-36., [https://mersz.hu/mod/object.php?objazonosito=MaTud\(2018\)1_3.pdf](https://mersz.hu/mod/object.php?objazonosito=MaTud(2018)1_3.pdf) Utolsó letöltés: 2020.05.21.

Fehér Péter (2006): Tudásmenedzsment: Epilógus. 6-8. [iris.uni-corvinus.hu/C12570440059BB35/3627F77973CEC21EC125728000439B2B/\\$FILE/Fehér Péter Tudásmenedzsment - Epilógus.pdf](https://iris.uni-corvinus.hu/C12570440059BB35/3627F77973CEC21EC125728000439B2B/$FILE/Fehér_Péter_Tudásmenedzsment_-_Epilógus.pdf) Utolsó letöltés: 2017.05.08

Fehér Péter (2007) Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások. Vezetéstudomány, 38. évfolyam, 7-8. különszám, 4-5.

Fiona, Pol Coyne – Elst, Marcel van der - Stevens, Frans - Have, Wouter ten – Have, Steven ten (2009): Legsikeresebb vezetési modellek. Manager Könyvkiadó és Könyvkereskedő Kft., Budapest, 84-88.

Fukuyama, Francis (2000): A Nagy Szétbomlás. Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése. Európa Könyvkiadó, Budapest, 15-16.

Füzi Anita (2013): A nyílt innováció egyik eszköze: Living Lab?

Gaál Zoltán-Szabó Lajos-Obermayer Kovács Nóra (2009): „Tudásmenedzsment-profil” érettségi modell., In: *Vezetéstudomány*. XI.évfolyam. 2009. 6. szám. 2-15.

Garvin, David Alan (1993): Building a learning Organization. Harvard Business Review, In: Bakacsi: ??????????

Garvin, David Alan és szerzőtársai (2008): Is Yours a Learning Organization?, In: *Harvard Business Review*, 7., <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization> Utolsó letöltés: 2017.12.02

Giddens, Anthony (2000): Elszabadult világ. Hogyan alakítja át életünket a globalizáció? Perfekt Kiadó, Budapest, 21.

Godin, Benoit – Gingras, Yves (2000): The place of universities in the system of knowledge production. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733399000657> Utolsó letöltés: 2016.11.20.

Gordon William Allport (1980): A személyiség alakulása. Gondolat Kiadó, Budapest.

Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, 125.

Grósz (2007): a gazdasági szereplők határon átnyúló tevékenysége. *Tér és Társadalom* 22. évf. 2008/3. 81-96., http://epa.oszk.hu/02200/02251/00032/pdf/EPA02251_Ter_es_tarsadalom2369.pdf Utolsó letöltés: 2018.01.16

Grósz András - Csizmadia Zoltán (2007): Innovációs folyamatok egy régióban, és annak struktúrái, In: *Tér és Társadalom*. XXII. évf

Grósz András (2001) A gépjárműipari klaszterek külföldi tapasztalatai és a Pannon Autóklaszter lehetőségei. *Tér és Társadalom*, 4.125-145.

Gyökér Irén (2005): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag. Műszaki menedzser hallgatók számára, 6-8.

Gyukics (2011): A magyar kis és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban: a jelenlegi helyzet tanulságai és a

lehetőségek kihasználásának eszközei. Készült a Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány és a Commerzbank, valamint a Noerr és Társai Iroda együttműködésében. Budapest, 26.

Halász Gábor (2001): Az oktatási rendszer. Műszaki könyvkiadó Kft, Budapest.

Halász Gábor (2003): A munka átalakuló világa és az oktatással szembeni igények. Az V. szegedi minőségbiztosítási konferencián elhangzott előadás (Szeged, 2001.11.05) In: Bálint Júlia - Baráth Tibor (szerk.) *Útközben – Minőségfejlesztés a tanulásfejlesztésért. Válogatás az V. és VI. szegedi minőségbiztosítási konferencia előadásaiból.* Qualitas, Szeged.

Halász Gábor (2004): A teljesítményértékelés hazai és európai uniós gyakorlata., In: Kónyáné Tóth Mária – Molnár Csaba (szerk.) *Közoktatásunk az Európai Unióban.* VI. Országos Közoktatási Szakértői Konferencia. Suliszerviz Oktatási és Szakértői Iroda, Debrecen.

Halász Gábor (2007). Tanulásszervezet -eredményes oktatás. Új Pedagógiai szemle, <http://ofi.hu/tudastar/halasz-gabor> Utolsó letöltés: 2019.03.21

Halász Gábor (2012): Élethosszig tartó tanulás., In: Henczi Lajos (2007) (szerk.): *A szak- és felnőttképzés-szervezés gyakorlata.* Képzési útmutató gazdasági társaságoknak és intézményeknek. Raabe Kiadó, Budapest.

Halász Gábor (2012): Oktatás az Európai Unióban. Tanulás és együttműködés. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 27-80. <https://ofi.oh.gov.hu/halasz-gabor-nemzetkozi-hatasok-kozoktatasban> Utolsó letöltés: 2018.11.30.

Handy, Charles B. (1985): *Understanding Organizations.* Penguin Books, In: Barakonyi Károly (2000): *Stratégiai menedzsment.* Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 114-117.

Havasi Attila (2009): Magyar paradoxon? A gyenge innovációs teljesítmény lehetséges okai. *Külgazdaság*, 53. évf. 9-10. sz. 74-112.

Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan (2008): *Kultúrák és szervezetek.* VHE Kft, Pécs, 35.

Hortoványi Lilla-Vastag Alexandra (2013): A munkahelyi tanulás lehetséges értelmezései, formái http://ictlabs.elte.hu/admin/data/file/20130911/hortovanyil-vastaga_munkahelyi-tanulas_2013.pdf Utolsó letöltés: 2018.02.20

Howard, J. A. – Sheth, J. N. (1969): *The theory of buyer behaviour.* Wiley, New York. https://www.researchgate.net/publication/235361430_The_Theory_of_Buyer_Behavior/link/00b7d51afdb056f72c000000/download. Utolsó letöltés: 2020. szeptember 20.

In: Airina, Volungeviciene; András, Szűcs (szerk.) EDEN 2018 ANNUAL Conference : Exploring the Micro, Meso and Macro, Navigating between dimensions in the digital learning landscape. Budapest, Magyarország : European Distance and E-Learning Network (EDEN), (2018). 304-311. , 8.

Innovation Systems — The Role of Governance in a Globalized World. UCL Press, London, 2-25. o.

Inzelt Annamária – Bajmócy Zoltán (Szerk.) (2013): Innovációs rendszerek. Szereplők, kapcsolatok és intézmények. JATEPress, Szeged.

Inzelt Annamária (2004): Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. Közgazdasági Szemle. LI. évf., szeptember 870-888.

Jakó Melinda: A kompetencia fogalmának értelmezése www.erak.hu/szemelvenyek/kompetenciafogalom.pdf Utolsó letöltés: 2016.11.20. eredeti szöveg: Spencer & Spencer (1993): 9.

Juhász Péter (2004): Az emberi erőforrás értékelés kérdései. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalat gazdaságtan Tanszék, 3-4.

Juhász Péter (2005): Az emberi erőforrás értékelés kérdései – Vezetéstudomány. 2005/1. 13-33.

Jukka Viitanen-Markku Markkula-Carlos Ripoll Soler (2013): Editors Pia Lappalainen & Markku Markkula: The knowledge triangle. SEFI. Universitat Politècnica de València, 101.

Kadocsa György (2012): A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet, Budapest

Kadocsa György (2012): A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet, Budapest, 44.

Kálmán Anikó (2002) (szerk.): A felnőttképzés új útjai. Debreceni Egyetem, Debrecen, Didakt Kft., 69-70.

Kálmán Anikó (2005): A felnőttoktatásban és -képzésben alkalmazható kompetenciaelvű módszerek és azok alkalmazhatósága. Kutatási zárótanulmány. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest, 10.

Kálmán Anikó (2006): A felnőttoktatásban és -képzésben alkalmazható kompetenciaelvű módszerek és azok alkalmazhatósága, In: *Felnőttképzés. ISSN 1785-1858*, 4./4. 60-62.

Kálmán Anikó (2009): Az oktatástól az önálló tanuláshoz Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest, 6.

Kálmán Anikó (2013): Az Európa 2020 stratégia: az életen át tartó tanulás és a tudásháromszög megvalósítása az egyetemeken, In: Kozma Tamás – Perjés István (2013) (szerk.) *Új kutatások a neveléstudományokban. A munka és a nevelés világa a tudományban. Mta Pedagógiai Tudományos Bizottság. Elte Eötvös Kiadó, Budapest, 173-175.*

Kálmán Anikó (2013): Developments in Hungarian Lifelong Learning Policies as Means of Implementing the Knowledge Triangle, In: Lappalainen, Pia-Markkula, Markku: *The knowledge triangle. re-inventing the Future. Sefi, 85-100.*

Kálmán Anikó (2018): Changing Lifelong Learning Paradigm and the Digital Learning Age

Kálmán Anikó (2019): A regionális ökoszisztéma és az egyetemek szerepe az innovációs folyamatban. ISKOLAKULTÚRA: PEDAGÓGUSOK SZAKMAI-TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA 29 : 9. 51-68. , 18.

Katona József (2005): Az innováció értelmezése. http://www.innovacio.hu/download/az_innovacio_ertelmezese_2006_09_27.pdf Utolsó letöltés: 2013.05.02.

Kaufmann L. – Schneider, Y. (2004): Intangibles – A synthesis of current research Journal of Intellectual Capital 2004/3 52-53.

Kispálné Horváth Mária (2012): A felnőttkori formális és nem formális tanulás funkciói napjainkban. *Acta Scientiarum Socialium* 2012/37. 223-231.

Klein Balázs - Klein Sándor (2004): A munka pszichológiája. Szent István Egyetem, Gödöllő, 13-25.

Klein Balázs – Klein Sándor (2008): A szervezet lelke. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 68-96.

Klein Sándor (2007): A tanulószervezet a tanulótársadalomban. Új Pedagógiai Szemle, 2007/3.4. 1. <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/a-tanuloszervezet-a-tanulo-tarsadalomban> Utolsó letöltés: 2017. 07.20.

Kocsis Mihály (2006): A felnőttek tanulási motivációi, In: Koltai Dénes – Lada László (szerk.) *Az andragógia korszerűeszközéről és módszereiről.* NFI, Budapest, 113.

Kolb, David Allen (1984): *Experiential Learning*. Prentice Hall. Englewood Cliffs

Kono, Toyohiro (1990): *Corporate Culture and Long Range Planning*. *Long Range Planning*, Vol. 23. 1990. 4. szám. in: BARAKONYI KÁROLY: *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. – Budapest. 2000. 117-120. oldal

Kono, Toyohiro (1990): *Corporate Culture and Long Range Planning*. *Long Range Planning*. Vol. 23. 4., In: Barakonyi Károly (2000): *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 117-120.

Kopp Mária, Berghammer Rita (2008) (szerk.) *Orvosi pszichológia tankönyv*. Medicina Könyvkiadó Zrt., Budapest, 125.

Kotsis Ágnes és Nagy Ildikó (2009): *Az innováció diffúziója és a Triple Helix modell*. *Educatio* 2009/1. 123-124.

http://folyoiratok.ofi.hu/sites/default/files/article_attachments/kotsis_anagy_i_09_01.pdf

Kozák Anita – Csugány Julianna – Tánczos Tamás (2020): *A duális képzésben részt vevő hallgatók gyakorlati kompetenciáinak mérési és értékelési lehetőségei*. *Educatio* 29 (1)., 125–134.

Kőhegyi Kálmán (2002): *Az azonos növekedési szakaszú vállalkozások jellemzői, finanszírozása*. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-Fejlesztési Központ, Budapest.

Kraiciné Dr. Szokoly Mária (2004): *Felnőttképzési módszertár*. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 34.

Kraiciné Szokoly Mária (2009): *A tanuló szervezetek jelentősége a felnőttképzésben*, http://kraicineszokolymaria.hu/wpcontent/uploads/2012/12/Kraicine_tanulo_szervezet.pdf
Utolsó letöltés: 2016.05.19.

Lengyel Balázs (2004): *A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer*. *Tér és Társadalom*, 18. évf. 2004/2. 51-71.

Lengyel Balázs (2005): *Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből*, In: Buzás Norbert (2005) (szerk.) *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, 293-311.

Lengyel Balázs (2010): *A tudás-alapú gazdaság területi vizsgálatai Magyarországon-regionális innovációs rendszerek és tudásbázis*. Ph.D. értekezés.

Lengyel Imre (2000) A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, 962-987.

Lukács Edit (2012): A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei, az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében., <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2554/> Utolsó letöltés: 2019.11.20

Lundvall, Bengt-Åke (1992): National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter Publishers, London, 1-19. o.

Lynham, Susan A. - Thomas J. Chermack (2006): Performance-Driven Leadership Development. https://www.researchgate.net/publication/249628888_Performance-Driven_Leadership_Development Utolsó letöltés: 2018.01.10.

Markkula, Markku (2012): European engineering universities as key actors in regional and global innovation ecosystems. 40th SEFI Conference 23-26 September 2012. Thessaloniki, Greece

Maróti Andor (2005): Sokszemszögből a kultúráról. Argumentum Kiadó.

Mikael, Nederström (2013): XI. Defining and Measuring Innovation Ability. in: The Knowledge Triangle. Re-inventing the Future. SEFI. 158.

Mintzberg, Henry (2010): A menedzsment művészete. Alinea Kiadó, Rajk László Szakkollégium, 42-46.

Mohácsi Márta (2008): Felsőoktatás, versenyképesség, innováció az Észak-Alföld régióban, In: *Felnőttképzés* 2008/3. 46.

Nagy József (1989): Oktatásfejlesztés és a társadalom megújulási képessége. Budapest.

Nagy József (2007): Kompetencia alapú, kritériumorientált pedagógia. Mozaik Kiadó, Szeged.

Nagy József (2010): A személyiség kompetenciái és operációs rendszere, In: *Iskolakultúra* 2010/7-8. 5-22.

Nonaka, Ikujiro — Toyama, Ryoko — Konno, Noboru (2000): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. — Long Range Planning. 33.5-34., In: Lengyel Balázs (2004): *A tudásteremtés lokalitása: Hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer*. Tér és Társadalom 18. évf. 2004/2. 61.

Nonaka, Ikujiro — Toyama, Ryoko (1995): The knowledge-creation company. Oxford University Press, Oxford.

Nonaka, Ikujiro — Toyama, Ryoko (2003): The knowledge creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process Knowledge Management Research & Practice. Vol.1./1, July. 2-9.

Nordhaus. William D. – Samuelson, Paul Anthony (1992): Közgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, 875.

Noszky Erzsébet (2003): A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete., http://www.titoktan.hu/raktar/e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf

Utolsó letöltés: 2017.07.20

O’Neil, Harold F., Jr, Michael Drillings (1999) (szerk.): Motiváció. Vince Kiadó, Budapest, 23.

Óhidy András (2006): Az élethosszig tartó tanulás és az iskola. Új Pedagógiai Szemle, 9. <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-elethosszig-tarto-tanulas-es-a-felnottkepzes-0> Utolsó letöltés: 2017.11.10.

Ouchi, William (1981): Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge Pakucs János-Papanek Gábor (2005) (szerk.): Innováció menedzsment a gyakorlatban. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, 9-26.

Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H. (1982): In: *Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.

Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: A siker nyomában. Kossuth, 1986, In: Pakucs János-Papanek Gábor (szerk.): *Innováció menedzsment a gyakorlatban*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, 15.

Pia Lappalainen & Markku Markkula (2013): The knowledge triangle. SEFI. Universitat Politècnica de València, Hirvikoski.

Pléh Csaba (1992): Pszichológiatörténet. Gondolat Kiadó, Budapest, 42.

Pogátsnik Monika (2017): The benefits of the Dual training for students, for companies and for universities, In: *Conference on University Business Cooperation in Central and Eastern Europe* (CUBCCE 2017). Budapest.

Polányi István (2004): A felnőttképzés megtérülési mutatói. Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest.

Polányi Mihály (1997): Tudomány és ember. Argumentum Kiadó, Budapest.

Porter, Michael E. (1999) Regionális üzletági központok, a verseny új közgazdaságtana. Harvard Business Manager, 4.6-19.

Rechnitzer János – Hausmann Róbert – Tóth Tamás (2017): A magyar autóipar helyzete nemzetközi tükörben, In: *Hitelintézeti Szemle*, 16/1. 119–142., <https://hitelintezetiszemle.mnb.hu/letoltes/rechnitzer-janos-hausmann-robert-toth-tamas.pdf1> Utolsó letöltés: 2019.03.20.

Rechnitzer János – Hausmann Róbert – Tóth Tamás (2017): A magyar autóipar helyzete nemzetközi tükörben. *Hitelintézeti Szemle*, 16. évf. 1. szám, 2017. március, 119–142. o

Rechnitzer János (1993) Szétszakadás vagy felzárkózás. A térszerkezetet alakító innovációk. MTA RKK, Győr.

Rechnitzer János–Kecskés Petra–Reisinger Adrienn (2016): A Győri Modell –Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói, In: Lengyel I.–Nagy B. (szerk.) *Térségek versenyképessége, intelligensszakosodása és újra iparosodása*. JATEPress, Szeged, 225–239.

Richard, R. Nelson and Sidney, G. Winter (1982): An Evolutionary Model of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge.

Robert Bernard Reich (2009): Szuperkapitalizmus. Az üzlet, a demokrácia és a mindennapi élet átalakulása. Gondolat Kiadó, Budapest,103-104.

Roóz József, Heidrich Balázs (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatig_azdtan_scorm/4_2_1_abraham_maslow_szukseglethierarchia_elmelete_XVlxSjTG3FzXfuFY.html

Ryle, Gilber (2012) Knowledge How., <https://plato.stanford.edu/entries/knowledge-how/#RelDis> Utolsó letöltés: 2017.12.12

Salamonné Huszthy Anna (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. 62., http://competitio.unideb.hu/wp-content/uploads/2016/03/V-1/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf (Utolsó letöltés: 2019.11.20.

Schein, Virginia Ellen (1989): The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited. Journal Article. Academy of management, <https://www.jstor.org/stable/256439?seq=1> Utolsó letöltés: 2018.01.21

Schultz, Theodore W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. KJK, Budapest, 20-22.

Schumpeter, Joseph Alois (1939): Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process.

Senge. Peter (1998): Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Rt., Budapest.

Slaughter, Sheila and Leslie, Larry L. (1997) Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
<https://eric.ed.gov/?id=ED409816> Utolsó letöltés: 2017.11.10.

Smith, Adam (1959): A nemzetek gazdagsága. Akadémiai Kiadó, Budapest, 322.

Snyder, William M. – Cummings, Thomas (2003): Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. Human Relations, Vol. 51. Issue 7, July, In: Bencsik Andrea: *Tanulószervezetek változásmenedzsmenete a tudásmenedzsmenete felé vezető úton*, <http://docplayer.hu/1380657-Tanuloszervezetek-valtozasmenedzsmenete-a-tudasmenedzsmenete-fele-vezeto-uton.html> Utolsó letöltés: 2017.09.08.

Stéber Andrea És Kereszty Orsolya (2015): A munkahelyi tanulás támogatási formái – a tudásmenedzsmenete szerepe. Az elméleti kutatások kritikai elemzése. Szakképzési Szemle, 4. 34–52.

Stéber Andrea- Kereszty Orsolya (2015): Az informális tanulás értelmezései a XXI. században, <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-informalis-tanulas-ertelmezesei-a-xxi-szazadban> Utolsó letöltés: 2017.07.08.

Subáné Varga Judit (2000): A virtuális általános menedzser. Korszerű Vezetés. OMIKK, 5-22.

Sveiby, Karl Erik (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzsmenete tudás. KJK-KERSZÖV. KPMG Consulting, Budapest, 87-88.

Szabó Katalin (2011): Transzformációs válság: rögzös út az információs kapitalizmus felé, In: Mislivetz Ferenc (szerk.) *A bizonyosság vége: avagy quo vadis demokrácia?* Savaria University Press, Szombathely, 93-112.

Szabóné Molnár Anna (2009): A tanuló felnött, In: Golnhofer Erzsébet (szerk.) *A tanulás sokszínű világa. Tanulásmenete különböző nézőpontokból.* A Pedagógusképzés tematikus száma. 2-3. 199-220.

Szalai Erzsébet (2006): Az újkapitalizmus, és ami utána jöhet... Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 18.

Szép Zsófia (2010): A munkaerőpiac es a felnőttképzés összefüggései. Felnőttképzés, 8., 33–38.

Szépvolgyi Ákos – Farsang Zoltán (2013): Regionális innovációs rendszerek, <http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/tamop412/Documents/Tananyagok/%C3%81tkonvert%C3%A1lt%20tananyagok%20pdf-exportja/Region%C3%A1lis%20innov%C3%A1ci%C3%B3s%20rendszerek.pdf> Utolsó letöltés: 2016.12.10.

Szirmai Péter-Csapó Krisztián (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás. Új Pedagógiai Szemle. 2006/4. <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/gyakorlati-vallalkozasoktatás> Utolsó letöltés: 2017.12.10.

Thünen, Johann Heinrich von (1783-1850), német közgazdász in: Varga Júlia (1998): Oktatás gazdaságtan. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest. 4.

Tilinger Attila (2009): a regionális innovációs rendszerek fejlesztési lehetőségei az észak-dunántúli térség példáján. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, Győr, 26.

Tót Éva (2009): Az eltérő tanulási módok kapcsolódása, In: Zrinszky László (szerk.) *Tanulmányok a neveléstudomány köréből – A megújuló felnőttképzés*. Gondolat Kiadó, Budapest, 117.

Tót Éva-Szegedi Eszter (2009) (szerk.): Kompetencia, tanulási eredmények, képesítési keretrendszerek. Tempus Közalapítvány http://tka.hu/docs/palyazatok/kompetencia_tanulasi_eredmenyek_issuu_xs.pdf Utolsó letöltés: 2018.01.10.

Tóthné Borbély Viola (2012): Innováció és versenyképesség Járóműipari hálózati együttműködés a hazai felsőoktatásban. Acta Scientarium Socialium. 37. szám. Kaposvári Egyetem, Kaposvár, 29-44.

Udvardi-Lakos Endre (2003): Lifelong learning, modul, kompetencia. (Tézisek és magyarázatok). Szakképzési Szemle, 1. 19-38.

Vanhaverbeke, Wim (2012): Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? Research report. Flanders DC, Vlerick Leuven Gent management School.

Varga Júlia (1998): Oktatás gazdaságtan. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest, 1-62.

Varga Júlia (1998): Oktatás gazdaságtan. Közgazdasági szemle alapítvány, Budapest, 95.

Vas Zsófia (2012): Tudásalapú gazdaság és társadalomkiteljesedése: a triple helix továbbgondolása – a quadruple és quintuple helix, In: Rechnitzer János – Rácz Szilárd (szerk.) *Dialógus a regionális tudományról*. Győr, Pécs. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola: Magyar Regionális Tudományi Társaság, 198-206., 199.

Vass Vilmos (2009): A kompetencia fogalmának értelmezése. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.,

http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/kompetencia_dbm/4_vass_vilmos_a_kompetencia_fogalmnak_rtelmezse.html Utolsó letöltés: 2017.09.10.

Veres Pál (2005): Az egész életen át tartó tanulás és a felnőttképzés helyzete és fejlesztése a felsőoktatásban, In: *I. Magyar Nemzeti és Nemzetközi Life Long Learning Konferencia*. MELLearn Egyesület, Debrecen, 126-127.

Versenyképességi- és kiválósági együttműködések: <https://nkfi.gov.hu/palyazatok/hazai-kfi-palyazatok/nkfi-palyazatok/palyazati-felhivasok/2018/versenykepessegi-kivalosagi-egyuttmukodesek/2018-131-vke> Utolsó letöltés 2018. 02.20.

Vilmányi Márton (2008): Egyetem-ipari együttműködés. Doktori értekezés. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15305/vilmanyi-marton-phd-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Utolsó letöltés: 2020.11.30.

Virág Irén (2004): Tanuláselméletek és tanítási-tanulási stratégiák http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2011-0021_04_tanulaselmeletek_es_tanitasi-tanulasi_strategiak/1411_hivatkozások.html Utolsó letöltés: 2018.01.09

Westland, Chris (2002): Valuing technology, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., New York.

Zachár László (2001): A felnőttképzés rendszere és főbb mutatói. Oktatókutató es Fejlesztő Intézet, Budapest, <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=felnottkepzes-zachar-felnottkepzes> Utolsó letöltés: 2013.06.05.

Zachár László (2003): Felnőttképzés, munkaerőpiaci képzés tervezése. Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs, 62-64.

Zrinszky László (1995): A felnőttképzés tudománya. Bevezetés az andragógiába. OKKER Kiadó, Budapest, 6-64.

Zrinszky László (2009): Változások a felnőttképzés funkcióiban. In: Zrinszky László (2009) (szerk.): *A megújuló felnőttképzés*. Tanulmányok a neveléstudomány köréből. Gondolat Kiadó, Budapest, 33-52.

Internet forrás:

2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról., <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400076.tv> Utolsó letöltés: 2020.11.09)

Az Európai Unió kutatási és innovációs keretprogramja. https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_HU_KI0213_413HUN.pdf Utolsó letöltés: 2018.02.20.

Duális diploma: https://www.felvi.hu/felveteli/dualisdiploma/dualis_kepzes_nyitocikk Utolsó letöltés: 2018.01.20.

Duális Képzési Tanács <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/felsooktatasi-felelos-allamtitkarsag/dualis-kepzesi-tanacs> Utolsó letöltés: 2018.01.26

Egyre több a minősített K+F tevékenység Magyarországon <https://www.sztnh.gov.hu/hu/hirek/sztnh-hirek/hirek-esemenyek/egyre-tobb-a-minositett-kf-tevekenysegy-magyarorszagon> Utolsó letöltés: 2020. 11. 10.

EU Labour Force Survey (EU-LFS), http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=sdg_04_60 Utolsó letöltés: 2018.04.04.

Európai Bizottság által elfogadott operatív programok (2014), <https://www.palyazat.gov.hu/az-europai-bizottsag-által-elfogadott-operativ-programok-2014-20>

Európai Bizottság: A Bizottság Közleménye Európa 2020: Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája. Brüsszel, 2010.3.3., http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf Utolsó letöltés: 2018.02.20

Európai Innovációs és Technológiai Intézet (EIT)., https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eit_hu Utolsó letöltés: 2020.11.05.

Felsőfokú Duális Képzés Fehér Könyve., https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi-felelos-allamtitkarsag/dualis-kepzes/Dualis_Kepzes_Feher_Konyve.pdf Utolsó letöltés: 2020.03.20

Felsőoktatási És Ipari Együttműködési Központ., <http://nkfi.gov.hu/hirek/hivatal-hirei/fiek-uj-igeretes> Utolsó letöltés: 2018.03.21.

Fokozatváltás A Felsőoktatásban (2016): A teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonalai. 19.

Formális, nonformális és informális tanulás., http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/felnottkori_tanulas/11_formalis_nonformalis_s_informalis_tanulas.html Utolsó letöltés: 2017.01.13.

Hofstede's Cultural Dimensions Theory., <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/hofstedes-cultural-dimensions-theory/> Utolsó letöltés: 2020.01.30

Horizont 2020 program., <http://www.h2020.gov.hu/horizont2020-program> Utolsó letöltés: 2020.11.05

Horizont2020., <http://www.h2020.gov.hu/> Utolsó letöltés: 2018.03.24

Innováció értelmezése., http://innovacio.hu/1g_hu.php Utolsó letöltés: 2013.05.04.

Irinyi Terv (2016): 16-40., <http://www.kormany.hu/download/d/c1/b0000/Irinyi-terv.pdf> Utolsó letöltés: 2018.01.10.

KFI törvény módosulása., <https://www.sztnh.gov.hu/hu/hirek/sztnh-hirek/hirek-esemenyek/modosult-a-kfi-torveny> Utolsó letöltés: 2020.11.09

Knowledge Management in the Learning Society OECD (2000), Paris. https://read.oecd-ilibrary.org/education/knowledge-management-in-the-learning-society_9789264181045-en#page1 Utolsó letöltés: 2020.11.30.

Kohéziós Alap. https://www.palyazat.gov.hu/kohezios_alap Utolsó letöltés: 2018.02.20

Kutatási és technológiafejlesztési politika. Ismertető az Európai Unióról Európai Parlament. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/66/kutatasi-es-technologiafejlesztesi-politika> Utolsó letöltés: 2020.11.05.

Magyarország: Reformok és szakpolitikai fejlemények a felsőoktatásban., https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-higher-education-29_hu Utolsó letöltés: 2020.11.05.

Mellearn http://www.mellearn.hu/events/6konf/absztraktok/a/kraicine_szokoly_maria.pdf
Utolsó letöltés: 2012.01.16.

Memorandum az egész életen át tartó tanulásról (2000): Európai Közösségek Bizottsága.
Brüsszel, 2000. október 30.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7oVOD1cX-xQJ:www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/egesz-eleten-at-tarto/memorandum-tanulas+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu> Utolsó letöltés: 2020.11.30.

Nemzeti Intelligens szakosodási stratégia (2013-2020),
<https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/nemzeti-intelligens/nemzeti-intelligens-szakosodasi-strategia-2013-2020> Utolsó letöltés: 2020.11.09.

Nemzeti Intelligens szakosodási stratégia (2021-2027),
<https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/nemzeti-intelligens/nemzeti-intelligens-szakosodasi-strategia-2021-2027> Utolsó letöltés: 2020.11.09

Nemzeti KFI Stratégia., <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/strategia-alkotas/nemzeti-kfi-strategia>
Utolsó letöltés: 2020. 11.01.

Nemzeti Kutatási Infrastruktúra Útiterv., <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/strategia-alkotas/nemzeti-kutatasi-infrastruktura-utiterv> Utolsó letöltés: 2020.11.05

Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal: Projektről. <https://piaac.nive.hu/10-media/13-projektrol#piaac> Utolsó letöltés dátuma: 2018.03.28

OECD (1997) DeSeCo Projekt eredményeinek 2005. évi összefoglalója
http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.43469.downloadList.2296.DownloadFile.tmp/2005.dsk_cexecutivesummary.en.pdf Utolsó letöltés: 2017.09.08

OECD (2016): Skills Studies The Survey of Adult Skills: reader's companion, second edition.
Online, 13.
https://www.oecd.org/skills/piaac/The_Survey%20of_Adult_Skills_Reader's_companion_Second_Edition.pdf Utolsó letöltés: 2018.03.21

OECD (2017): Future of work and skills. Online. Germany-Hamburg, 2-20. oldal
http://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf Utolsó letöltés: 2018.03.22

Oktatás és Képzés 2010 - EU oktatási munkaprogram
http://www.om.hu/letolt/eu/az_oktatas_es_kepzes_2010.pdf Utolsó letöltés: 2018.05.01.

Oktatási

Fehérkönyv:

[Http://www.tarrdaniel.com/documents/OktatasPolitika/OktatasiFeherKonyv/innovacio.html](http://www.tarrdaniel.com/documents/OktatasPolitika/OktatasiFeherKonyv/innovacio.html)
[#Oktatas](#) Utolsó letöltés: 2018.05.01.

Oslo Manual (2018): [Guidelines for collecting and interpreting innovation data european commission](#) https://www.innovacio.hu/1g_hu.php Utolsó letöltés: 2020.03.21

Proposal for a Regulation Of The European Parliament And Of The Council establishing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation, laying down its rules for participation and dissemination <https://secure.ipex.eu/IPEXL-WEB/dossier/document/COM20180435.do> Utolsó letöltés: 2020. 11. 04.

Regionális Egyetemi Tudásközpontok. <http://www.nefmi.gov.hu/felsooktatas/mi-epul-hol-epul/regionalis-egyetemi>

Triple-helix: https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept Utolsó letöltés: 2016.11.20 (saját fordítás)

Új Széchenyi Terv: <https://www.palyazat.gov.hu/> Utolsó letöltés: 2018.03.22.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Járműipari kutatóhelyek

Járműipari Kutatóhelyek					
Egyetem	Egyetemi kar	Kutató központ	Partner cég	Kutató központ fő tevékenysége	Források
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	Gépészmérnöki Kar Villamosmérnöki és Informatikai Kar Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Közlekedésmérnöki Kar	K3 - Kooperációs Kutatóközpont	Audi Hungária Zrt.	A BME-AUDI K3 iroda a Budapesti Műszaki Egyetemen rendelkezésre álló gépészeti, mechatronikai és elektronikai tudásnak az AUDI Hungaria Motor Kft. – AHM - technológiai, szakember-utánpótlási és kutatás-fejlesztési igényeinek kielégítésére létrehozott társulás, amelyet tanszékek és kutatócsoportok alkotnak.	http://bme-audi-k3.audi.hu/
Debreceni Egyetem	Műszaki kar	Robert Bosch Oktató és fejlesztő laboratórium	Robert Bosch Automotive Steering Kft.	A többéves munka legfontosabb eredménye a duális gépészmérnöki képzés elindítása, a közösen megírt egyetemi jegyzetek, a gépészmérnök oktatásban való aktív ipari részvétel, a számos laborfejlesztés és a közös sikerek az alternatív hajtású járműfejlesztések területén.	https://lakidi.unideb.hu/hu/hir/kulso/2424
Miskolci Egyetem	Gépészmérnöki Kar	Robert Bosch Mechatronikai Intézeti Tanszék	Robert Bosch	A tanszék egyik legfontosabb feladata a mechatronikai mérnök-képzésben való részvétel.	http://geik.uni-miskolc.hu/intezetek/SZM/bemutatkozas
Neumann János Egyetem	GAMF Műszaki és Informatikai kar	Üzemmérnök-informatikus BProf alapszak	Magyar Akkreditációs Bizottság	Üzemmérnök-informatikus szakképzettség biztosítása	https://gamf.uni-neumann.hu/uzemmernok-informatikus-szakkal-bovul-a-gamf-kar-kepzesi-portfolioja
Óbudai Egyetem	Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar	Mechatronikai és Autótechnikai Intézet		Az intézet három szakcsoportba: a Matematikai és Informatikai, a Gépészeti, és a Mechatronikai szakcsoportba szervezve végzi oktatási és kutatási munkáját.	http://old.bgk.uni-obuda.hu/mei/
Pannon Egyetem	Műszaki informatikai kar	Intelligens Irányító Rendszerek Kutatólaboratórium		A kutatólaboratórium a rendszer- és irányításmélet, a villamosmérnöki tudományok, az energetika, valamint a mesterséges intelligencia interdiszciplináris kérdéseivel foglalkozik.	https://mik.uni-pannon.hu/index.php/hu/k-fi/kutanolaboratoriumok/intelligens-iranyito-rendszerek-kutanolaboratorium.html
Szegedi Tudományegyetem	Mérnöki kar	Műszaki Intézet		Ma már a Kar alapvető feladata mind az alapképzés, mind a mesterképzés szintjén műszaki, élelmiszeripari, valamint vidékfejlesztési szakemberek képzése.	mk.u-szeged.hu/karunkrol/kutatas/kutatas-150122

Széchenyi István Egyetem	Önálló kutatási egység	Járműipari Központ	Audi Hungária OPEL	A győri Széchenyi István Egyetem önálló kutatási egysége, amelynek küldetése a fenntartható közlekedés támogatása hibrid és villamos hajtású járművek kutatásával és fejlesztésével. A kutatások kiegészültek a járműirányítás új megoldásainak fejlesztésével és az autonóm (önvezető) járművek kérdéseivel.	https://jkk.sze.hu/fooldal
-----------------------------	------------------------	--------------------	-----------------------	---	---

2. számú melléklet: Kérdőív

Tisztelt Hölgem/Uram!

Tóthné Borbély Viola vagyok, a Magyar Suzuki Zrt. Kormányzati- és iparági kapcsolatok osztályán dolgozok innovációs vezetőként. Munkám elsősorban innovációs célú projektek irányítása, önkormányzati és iparági kapcsolattartás és szakmai képviselet ellátása.

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Neveléstudományi Doktori Iskolájának doktorjelöltjeként egy felmérést végzek a szervezetek belső tudásteremtő képességére illetve a nyitott tudásrendszerekre vonatkozóan.

A linken csatolt kérdőív szereplő vizsgálat célja, hogy feltárja a magyarországi járműipari vállalatok emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatát, szervezetfejlesztési módszereit, a nyitott rendszerekből származó tudásfelhasználás képességét és gyakorlatát, különös tekintettel a vállalati és egyetemi együttműködésekre.

A válaszadás önkéntes és teljesen anonim, így nincs semmilyen mód arra, hogy a kérdőív kitöltőjét a válaszokkal összefüggésbe lehessen hozni. A kérdőív gyorsan kitölthető kérdéseket tartalmaz, így mindössze 15-20 percet vesz igénybe.

A kérdőív 2018. január 31-ig lesz elérhető a csatolt linken.

Kérem, segítse munkámat a kérdőív kitöltésével!

Amennyiben kérdése merül fel, kérem keressen az alábbi elérhetőségen!

Köszönettel,

Tóthné Borbély Viola

e-mail: tothvia@gmail.com

Nem

- Férfi
- Nő

Életkor

- **Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége**

- Általános iskola
- Szakközépiskola
- Gimnázium
- Főiskola
- Egyetem
-

- **Az Ön munkatapasztalata években mérve**

- Nincs tapasztalatom
- 1-2 éves tapasztalatom van
- 3-5 éves tapasztalatom van
- 5-10 éves tapasztalatom van
- 10-20 éves tapasztalatom van
- 20-nál több éves tapasztalatom van

- **Az Ön jelenlegi pozíciója**

- Alkalmazott

- Középvezető
- Felsővezető
- Tulajdonos
- Egyéb

- **Az Ön munkatapasztalata jelenlegi pozíciójában**

- Nincs tapasztalatom
- 1-2 éves tapasztalatom van
- 3-5 éves tapasztalatom van
- 5-10 éves tapasztalatom van
- 10-nél több éves tapasztalatom van

Általános szervezeti kérdések

- **Szervezet mérete**

- Egyéni vállalkozás
- Kisvállalkozás
- Középvállalat
- Nagyvállalat
- Multinacionális vállalat

- **A vállalkozás foglalkoztatottainak száma**

0-1 fő

2-9 fő

10-49 fő

50-250 fő

250 főnél több

- **Szervezet gazdasági formája**

Betéti társaság

Korlátolt felelősségű társaság

Részvénytársaság

Egyéni vállalkozás

Non-profit szervezet

- **A vállalkozás területi besorolása**

Észak-alföldi régió

Észak-magyarországi régió

Dél-alföldi régió

Dél-dunántúli régió

Közép-dunántúli régió

Közép-magyarországi régió

Nyugat-dunántúli régió

- **Külföldi tulajdon részaránya a vállalkozásban**

0%

1–25%

26–50%

51% felett

100%

- **A vállalkozás ágazati besorolása**

Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat

Bányászat

Feldolgozóipar

Villamosenergia-, gáz, gőzellátás

Építőipar

Kereskedelem, javítás

Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás

Szállítás, raktározás, posta, távközlés

Pénzügyi közvetítés

Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás

Közigazgatás, védelem

Oktatás

Egészségügyi, szociális ellátás

Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás

- **Értékesítés elsődleges orientációja**

Lokális

Regionális

Országos

Nemzetközi

- **Beszerzés elsődleges orientációja**

Lokális

Regionális

Országos

Nemzetközi

- **Hogyan ítéli meg vállalkozásának jelenlegi helyzetét?**

Átlagos

Jó

Rossz

- **Hogyan ítéli meg vállalkozásának kilátásait?**

Javul

Nem változik

Romlik

Innovációra szorul

- **A dolgozók átlagosan hány évet töltenek az Ön vállalatánál?**

1-nél kevesebb

1-3 év

3-5 év

5-nél több

nem tudom

- **Véleménye szerint az Ön vállalatánál milyen mértékű a fluktuáció?**

alacsony

átlagos

magas

nem tudom

Szakmai kérdések

- **Vállalata versenyképessége szempontjából mennyire tartja fontosnak a dolgozók képességeit, ismereteit?**

egyáltalán nem

fontos 1 2 3 4 5 6 7 nagyon fontos

- **Az Ön vállalata mennyire tartja fontosnak az alkalmazottak fejlesztését?**

egyáltalán nem

fontos 1 2 3 4 5 6 7 nagyon fontos

- **Az Ön vállalata működtet-e tudásmenedzsment rendszert?**

igen

nem

- **Milyen jellegű képzéseket tartanak az alkalmazottaknak? (több válasz is lehetséges)**

kizárólag munkatevékenységhez kapcsolódó

törvényi előírás szerinti

szakmai

készségfejlesztő

csapatépítő

együttműködést fejlesztő

kommunikáció fejlesztő

egyéb

- **Támogatják-e az alkalmazottak részvételét egyéni kezdeményezésű képzéseken?**

igen

nem

- **Ha igen, milyen jellegű képzéseket támogatnak? (több válasz is lehetséges)**

kizárólag munkatevékenységhez kapcsolódó szakképesítés megszerzése

kizárólag munkatevékenységhez kapcsolódó készségek megszerzése

főiskolai/egyetemi diploma megszerzése

bármilyen képzésen történő részvétel

coaching

nyelvi képzés

informatikai képzés

tanulmányút

szakmai, csapatépítő, kommunikációs, együttműködést fejlesztő tréningek

egyéb

- **Az Ön vállalata milyen képzési támogatást nyújt az alkalmazottaknak? (több válasz is lehetséges)**

részvétel biztosítása

képzés megszervezése

helyszín biztosítása

tandíj fizetése

fizetett szabadság

fizetés nélküli szabadság

tankönyv támogatás

utazási támogatás

vizsgadíj támogatása

egyéb:

- **Jellemzően mi az Ön vállalata által szervezett képzések általános célja? (több válasz is lehetséges)**

jelenlegi munkaköri feladatok hatékonyabb ellátása

több munkaterületen való foglalkoztathatóság

új szakmai ismeretek szerzése

tudás elmélyítése egy bizonyos területen

új készségek tanulása és fejlesztése

magasabb pozíció elérése

egyéb

- **Vállalatuknál az szellemi munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak hány százaléka vesz részt éves szinten képzésen?**

0-10%

10-30%

30-50%

50% felett

100%

nincs erre vonatkozó adat

- **Vállalatuknál az fizikai munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak hány százaléka vesz részt éves szinten képzésen?**

0-10%

10-30%

30-50%

50% felett

100%

nincs erre vonatkozó adat

- **Vállalatuknál a vezetői munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak hány százaléka vesz részt éves szinten képzésen?**

0-10%

10-30%

30-50%

50% felett

100%

nincs erre vonatkozó adat

- **Egy munkavállaló éves szinten hány féle képzésen vesz részt?**

0-3

3-6

6-10

10 felett

nincs erre vonatkozó adat

- **Az Ön vállalata rendelkezik-e dokumentált képzési rendszerrel vagy képzési szabályzattal?**

igen

nem

- **A szervezet tagjai ismerik-e a képzési/fejlesztési lehetőségeket?**

igen

nem

nem tudom

- **Az Ön vállalatánál szervezett illetve támogatott képzések mely munkavállalókat érintenek leginkább? (többet is jelölhet)**

a szakképzetlen munkavállalókra
a szakképzett munkavállalókra
a rotált munkavállalókra
a vezetői pozícióban lévőkre
a céghez újonnan belépőkre
minden munkavállalóra
egyéb

- **Az Ön vállalata vezet-e nyilvántartást az alkalmazottak képeiről?**

igen

nem

- **Az Ön vállalatánál alkalmaznak-e kompetencia modellt vagy kompetencia katalógust a szervezet tagjaira vonatkozóan?**

igen

nem

tervezzük a bevezetését

nem tudom

- **Az Ön vállalatánál mik a legfontosabb munkavállalói kompetenciák? (több választ is jelölhet)**

szakmai tudás/felkészültség

jó kommunikációs képesség

jó problémamegoldó képesség

idegen nyelvi kompetenciák

a munkavégzéshez szükséges készségek

kreativitás, innováció

együttműködési készség

tanulási képesség

flexibilitás

alkalmazkodó-képesség

mobilitás

egyéb

- **Az Ön vállalata megüresedett vagy új pozíció betöltésénél mennyire veszi figyelembe a szervezet tagjainak meglévő képzettségét?**

teljes mértékben

átlagosan

egyáltalán nem

- **Az Ön vállalata megüresedett vagy új pozíció betöltésénél mennyire veszi figyelembe a szervezet tagjainak munkahelyi tapasztalatát/gyakorlatát?**

teljes mértékben

átlagosan

egyáltalán nem

- **Vállalatánál mennyire fontos a szakmai fejlődés?**

egyáltalán nem

fontos

1

2

3

4

5

6

7

nagyon fontos

- **Vállalatánál mennyire fontos a gyakorlati tapasztalat?**

egyáltalán nem

fontos

1

2

3

4

5

6

7

nagyon fontos

- **Mennyire fontos az Ön vállalatának az alkalmazottak elégedettsége?**

egyáltalán nem

fontos

1

2

3

4

5

6

7

nagyon fontos

- **Mennyire fontos az Ön vállalatánál az egyéni karrier támogatása?**

egyáltalán nem

fontos

1

2

3

4

5

6

7

nagyon fontos

- **Az Önök vállalatánál az alkalmazottak jellemzően hogyan értékelik a képzésben történő részvételt?**

jutalom

büntetés

szükséges rossz

fontos támogatás az egyéni célok eléréséhez

- **Az Ön vállalata működtet-e karrier menedzsment rendszert?**

igen

nem

- **Az Ön vállalata vizsgálja-e a munkavállalók egyéni célkitűzéseit?**

igen

nem

részben

- **A munkavállalók egyéni célkitűzéseit illesztik-e a szervezeti célkitűzésekhez?**

igen

nem

részben

- **Milyen módon támogatják az alkalmazottakat egyéni céljaik elérésében?**

karriermenedzsment

kompetenciamérés

egyéni karriertervezés

képzési támogatás

kompetenciafejlesztés

egyéb

- **Az Ön vállalatánál fontos mennyire fontos tényező a „kulcsemberek” megtalálása?**

egyáltalán nem

fontos

1

2

3

4

5

6

7

nagyon fontos

- **A kulcskompetenciákkal rendelkező munkatársak számára tartanak-e speciális képzéseket/fejlesztéseket?**

igen

nem

- **Mik azok az egyéni követelmények (kompetenciák), melyek kiemelik a magasan teljesítőket az átlag beosztottak közül? (Kérem írjon 3 példát)**

- **Az Ön vállalatánál figyelembe veszik-e a munkavállalók ötleteit, javaslatait?**

igen

nem

- **Amennyiben igen, van-e ennek valamilyen szervezett formája?**

ötletrendszer

tudásmegosztó portál

ötletek díjazása

egyéb

- **Az Ön vállalata milyen típusú együttműködésekben szereplő?**

stratégiai szövetségek

beszállítói kapcsolatok

értékesítési kapcsolatok

pénzügyi kapcsolatok

közvetlen versenytársak

potenciális versenytársak

egyetemek

kutatóintézetek

központi állami szervezetek

helyi önkormányzatok

szakmai szervezetek (egyesületek, szövetségek)

kamarák

egyéb

egyik sem

- **Az Ön vállalata milyen formális együttműködési hálózatokban szereplő?**

klaszter szervezet

konzorciális együttműködés

stratégiai szövetség

szakmai szövetség

egyéb

egyik sem

- **Vállalatának együttműködő partnerei területi meghatározása**

lokális

országos

határon túli

- **Mi a meglévő együttműködések célja?**

információszerzés

piacon maradás

új piac szerzés

új termék, szolgáltatás

minőségjavítás

termelékenység növelés

fejlesztési/innovációs

új tudás szerzése

pályázati részvétel

- **Az Ön vállalatánál mik az együttműködésben való részvétel legfontosabb feltételei?**

bizalom

magas szintű és folyamatos kommunikáció

saját célok teljesülése

közös problémamegoldás

gyors eredmények

hatékonyság

egyéb

- **Az Ön vállalatánál mik az együttműködésben való részvétel hátráltató tényezői?**

bizalmatlanság

lokális tényezők

rossz tapasztalat

gyorsan változó jogszabályi környezet

kiszámíthatatlan gazdasági környezet

bürokratikus ügymenet

megfelelő együttműködési partner hiánya

egyéb

- **Az Ön vállalata mennyire tartja fontosnak az egyetemekkel/kutatóhelyekkel való együttműködést?**

egyáltalán nem

fontos

1

2

3

4

5

6

7

nagyon fontos

- **Az Ön vállalata milyen típusú egyetemi együttműködést tart fenn?**

képzési

innovációs

projektmunka

ipari részfeladat megoldása

egyik sem

egyéb

- **Hány egyetemmel van együttműködési megállapodása az Ön vállalatának?**

1-3

3-5

5-nél több

egy sincs

- **Hány egyetemi együttműködési megállapodása van az Ön vállalatának?**

1-5
5-10
10-nél több
egy sincs

- **A meglévő egyetemi együttműködések mikor jöttek létre?**

több mint 15 éve
8-15 éve
3-8 éve
az utóbbi 3 évben

- **Mi az Önök vállalati tapasztalata: mennyire nyitottak az egyetemek a vállalati együttműködések irányába?**

egyáltalán nem 1 2 3 4 5 6 7 nagyon

- **Az együttműködések létrejöttének jellemzően ki a kezdeményezője?**

vállalat
egyetem

- **A különböző együttműködési programokban résztvevő hallgatókat kiválasztásában az Önök vállalata részt vesz-e?**

igen
nem

- **Milyen kompetenciák megléte fontos a hallgatók kiválasztása/beillesztése illetve a későbbi fejlesztés során? (több válasz is lehetséges)**

szakmai felkészültség

jó kommunikációs képesség

jó problémamegoldó képesség

idegen nyelvi kompetenciák

a munkavégzéshez szükséges készségek

kreativitás, innováció

együttműködési készség

tanulási képesség

flexibilitás

alkalmazkodó-képesség

mobilitás

egyéb

- **A pályakezdő hallgatók tudása mennyire felel meg az elvárásoknak?**

egyáltalán nem

1

2

3

4

5

6

7

teljes mértékben

- **Szükséges-e a felsőfokú diplomával rendelkező pályakezdőknek speciális képzéseket tartani**

igen

nem

kizárólag vállalat specifikus témákban

- **Az Önök egyetemi együttműködéseinek eredményeként hány hallgató került alkalmazásba az elmúlt 5 év során?**

0-10

10-20

20-30

30-nál több

- **A együttműködések eredményeként alkalmazásba került egyetemi hallgatók jellemzően hány évet töltenek az Önök vállalatánál?**

0-1

1-3

3-nál több

- **Az ipar-egyetemi együttműködés milyen területeket érint? (több válasz is lehetséges)**

utánpótlás biztosítása

szakdolgozat témavezetés

ipari szereplő oktat az egyetemen

oktatási tematika közös kidolgozása

ipari projektmunka

kutatás-fejlesztés

egyéb

- **Van-e az Önök vállalatának stratégiai együttműködése a Magyar Kormánnyal?**

van

nincs

- **Amennyiben igen, milyen területeket érint az együttműködés?**

gyártás-fejlesztés

innováció és kutatás-fejlesztés

szakképzés fejlesztése

duális képzés

egyetemi képzés fejlesztése

beszállítói hálózat fejlesztését érintő együttműködés

egyéb

- **Az Önök vállalata hány pályázaton vesz/vett részt az utóbbi három évben?**

0-3

3-5

5-nél több

- **Az Önök vállalata pályázati támogatás elnyerésére milyen együttműködésben vesz részt?**

konzorcium

FIEK

egyéb

nem veszünk részt

- **Az Ön vállalata mennyire innovatív?**

egyáltalán nem

1

2

3

4

5

6

7

teljes mértékben

- **Ön szerint vállalatának együttműködési kapcsolatai hatással vannak a vállalat innovatív képességére?**

3. számú melléklet: Interjú kérdések

Tisztelt Hölgem/Uram!

Tóthné Borbély Viola vagyok, a Magyar Suzuki Zrt. Kormányzati- és iparági kapcsolatok osztályán dolgozok innovációs vezetőként. Munkám elsősorban innovációs célú projektek irányítása, önkormányzati és iparági kapcsolattartás és szakmai képviselet ellátása.

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Neveléstudományi Doktori Iskolájának doktorjelöltjeként egy felmérés keretében a hazai járműipari vállalatok felsővezetőivel (ügyvezetők, HR vezetők) készítek interjút a szervezetük belső tudásteremtő folyamataikkal, illetve a külső - elsősorban egyetemi kapcsolataikkal, a pályázati források igénybevételével kapcsolatban, az alábbi interjú kérdések mentén!

Amennyiben szívesen vesz részt az interjúban, mely teljesen anonim, kérem válaszlevélben jelezze!

Megtisztelő válaszát várva,

Tóthné Borbély Viola

Interjú kérdések

- Látja-e a HR azokat a problémákat, melyek a munkaerőmegtartó képességet gyengítik? Vannak-e gyakorlati (és elfogadott) megoldásai a csökkentésre vonatkozóan?
- A HR vezetés mennyire ismeri a szervezet tajainak kompetenciáit, mennyire tartja fontosnak a szervezet tagjainak fejlesztését?
- Ha súlyozni kéne egy 10-es skálán a képzések munkaerőmegtartó erejét, hová pozícionálna? (1-es: nincs megtartó ereje; 10-es: meghatározó ereje van)
- Van-e értelme képzéseken keresztül hatni a fluktuáció csökkenésére?

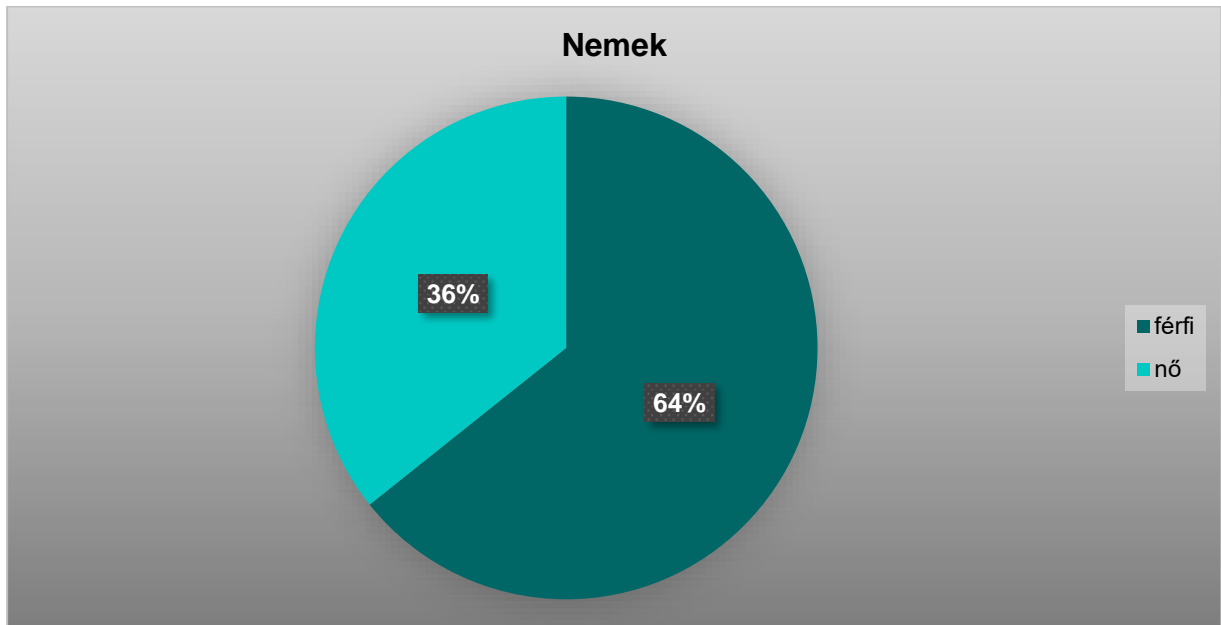
- Van-e az Ön vállalatánál tudásmenedzsment rendszer, milyen módszerekkel törekszenek a tudásmegosztásra?
- A pályakezdő friss diplomás kompetenciái mennyiben illeszkednek a szervezeti elvárásokhoz?
- Miben látja a legfőbb hiányosságokat? (Szakmai és/vagy munkaszocializációs téren?)
- Ha bármilyen hiányosságok adódnak, mi az, aminek fejlesztését az egyetemnek kéne megtennie és mi az, amit a szervezetnek kéne magára vállalnia?
- Az ipari-egyetemi együttműködés érdekében mennyire tartja hatékonynak a duális képzésben való részvételt?
- Van együttműködés a különböző járműipari vállalatok között? Ha igen, ennek, hogy értékeli a hatékonyságát?
- Megfogalmazódnak-e olyan ajánlások, amelyben együttműködés alakulhat ki az egyes autóipari cégek között?
- Mit tapasztal, a konkurencia, vagy az együttműködés igénye jelenik meg markánsabban?
- Az eltérő kultúrával rendelkező cégek képesek-e megosztani a tudást, létre tud-e jönni egy közös knowledge sharing – anélkül, hogy egymástól vennék el a jó munkaerőt és az egyéb erőforrásokat?
- A konferenciák, szakmai fórumok jó gyakorlat-megosztása mennyire tud bekerülni a vállalati vérkeringésbe?
- Milyen hatással van az eddigi tapasztalataik alapján a járműipari kapcsolataikra a jó gyakorlatok megosztása?
- Milyen előnyt jelent az Önök cégének az egyetemi együttműködés a K+F projektek során?
- Mennyire jellemző az Önök vállalatánál az utánpótlás biztosítása szempontjából az egyetemi együttműködés?
- Mik azok az értékek, elvárások ami szerint kiválasztásra kerül egy projekt megvalósulása során egy jövőbeni munkatárs? Mik azok a kompetenciák, amelyekkel rendelkeznie kell?
- Mennyire ítéli hatékonynak az egyetemek bekapcsolását egy közös EU-s pályázati programba?

- A hosszú távú fejlesztési együttműködések jellemzően a tárgyi – technológiai vonalon valósulnak meg, vagy pedig a humán erőforrás fejlesztés vetületei is helyet kapnak ebben?
- Az ipar-egyetemi együttműködésekől származó partneri viszonyok a projektek lezárását követően is fennmaradnak?
- Az állami és EU-s támogatások nélkül is létrejönnek K+F célú együttműködések az egyetemekkel?

4. számú melléklet: Interjú alanyok

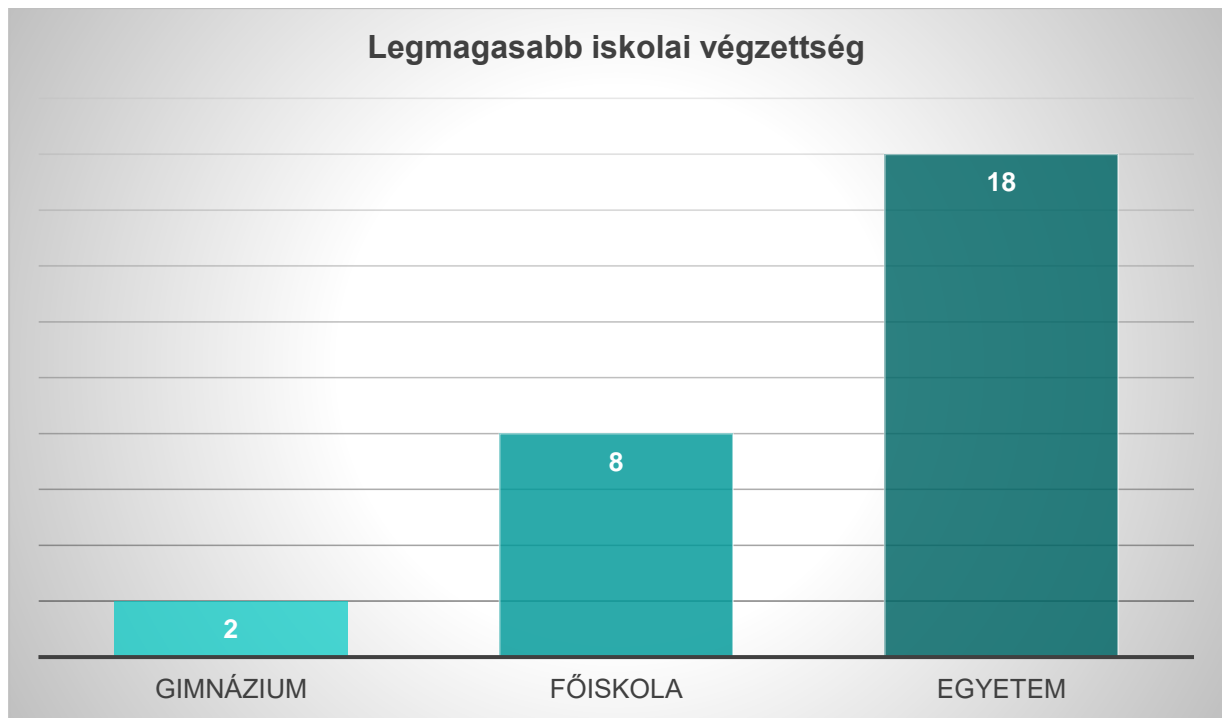
		Pozíció	Vállalat mérete
1	számú interjúalany	HR vezető	nagyvállalat
2	számú interjúalany	HR igazgató	nagyvállalat
3	számú interjúalany	HR igazgató	nagyvállalat
4	számú interjúalany	Képzési és szervezetfejlesztési vezető	nagyvállalat
5	számú interjúalany	HR igazgató	nagyvállalat
6	számú interjúalany	HR igazgató	nagyvállalat
7	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	nagyvállalat
8	számú interjúalany	HR igazgató	nagyvállalat
9	számú interjúalany	HR vezető	nagyvállalat
10	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	nagyvállalat
11	számú interjúalany	Szervezetfejlesztési vezető	KKV
12	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	KKV
13	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	KKV
14	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	KKV
15	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	KKV
16	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	KKV
17	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	KKV
18	számú interjúalany	Ügyvezető igazgató	KKV

5. számú melléklet: kérdőív, demográfiai adatok



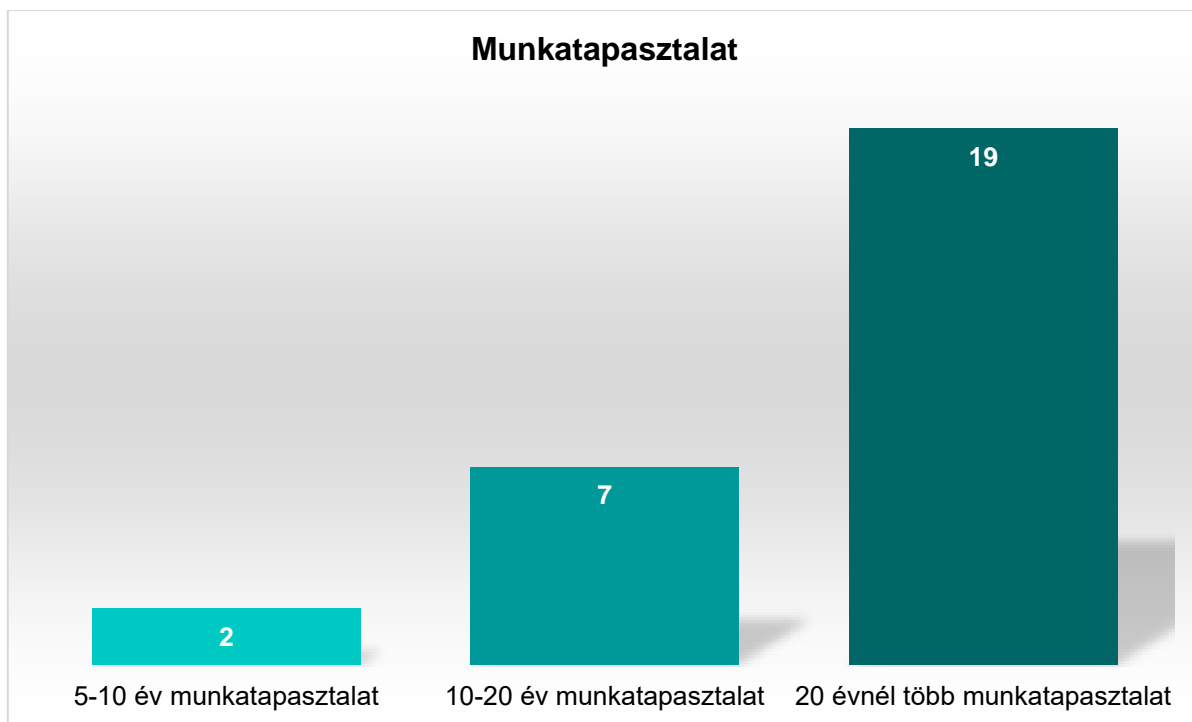
32. ÁBRA: A KITÖLTŐK NEMI ELOSZLÁSA

Az 32. ábra szemlélteti a kitöltők nemi arányát. A kutatásban 28 kitöltő vett részt, 18 férfi és tíz női kitöltő. A 18 férfi kitöltő közül két kitöltőnek érettségi a legmagasabb iskolai végzettsége, hatnak főiskolai, tizenkettőnek pedig egyetemi diplomája van. Egy férfi kitöltőnek van 5-10 év munkatapasztalata, öt kitöltő rendelkezik 10-20 év munkatapasztalattal és 12 kitöltőnek több mint 20 év munkatapasztalata van. Négyen dolgoznak középvezetőként és 14-en felsővezetőként. A tíz nő kitöltő közül ketten főiskolai, nyolcan pedig egyetemi diplomával rendelkeznek. Egy kitöltőnek van 5-10 év munkatapasztalat, ketten 10-20 év tapasztalattal rendelkeznek, heten pedig 20 évnél is több munkatapasztalattal. Két kitöltő dolgozik alkalmazotti pozícióban, ketten középvezetők és hatan felsővezetők.



33. ÁBRA: A KITÖLTŐK LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉGE

A legmagasabb iskolai végzettséget a 33. ábra szemlélteti. A két gimnáziumi érettségivel rendelkező kitöltő több mint 20 év munkatapasztalattal rendelkezik és az egyik középvezetői, a másik felsővezetői beosztásban dolgozik. A főiskolai diplomával rendelkezők közül egy kitöltőnek van 5-10 év munkatapasztalata, öt kitöltő 10-20 év munkatapasztalattal rendelkezik és ketten több mint húsz év munkatapasztalattal rendelkeznek. A legtöbb kitöltő egyetemi diplomával rendelkezik, egy kitöltőnek van 5-10 év munkatapasztalat, ketten rendelkeznek 10-20 év munkatapasztalattal és a legtöbben, 15 rendelkeznek több mint 20 év munkatapasztalattal.



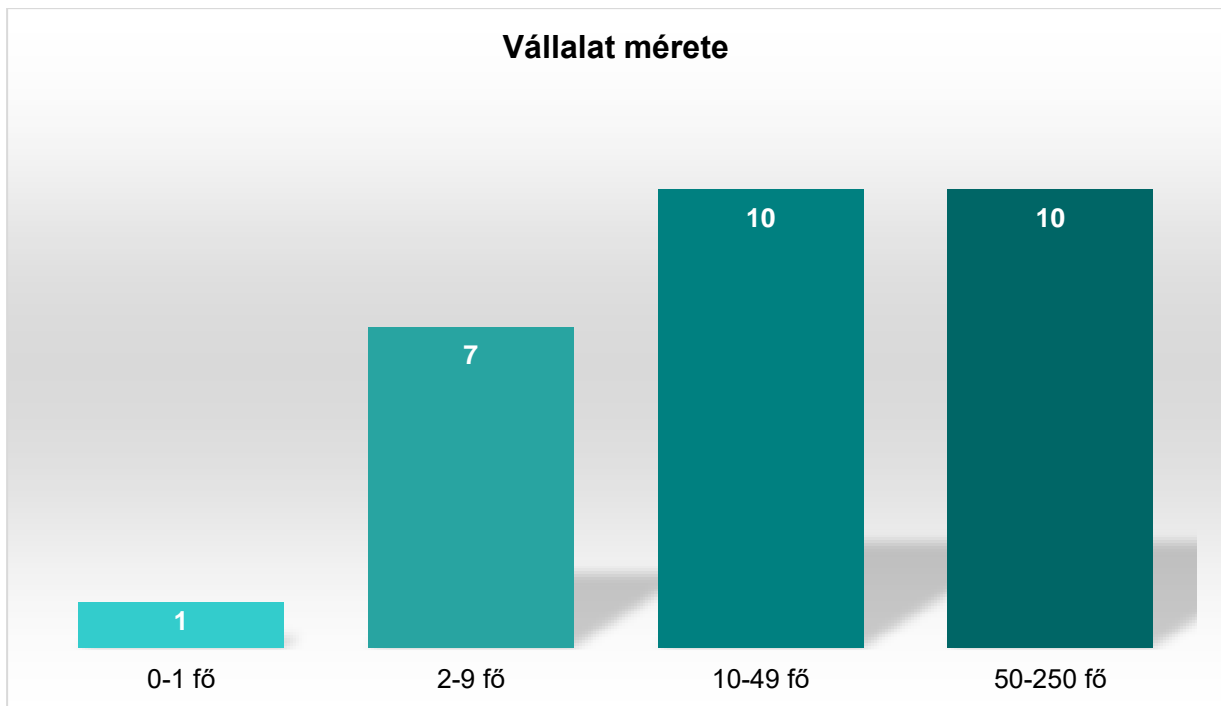
34. ÁBRA: A KITÖLTŐK MUNKATAPASZTALATA

A kitöltők munkatapasztalatait a 34. ábra mutatja be. A 28 kitöltőből ketten 5-10 év munkatapasztalattal rendelkeznek és ebből egy személy közép, a másik felsővezető. Hét kitöltőnek van 10-20 év munkatapasztalat, ketten alkalmazottak, ketten középvezetők és hárman pedig felsővezetők. Legtöbben, 19-en 20 évnél is több munkatapasztalattal rendelkeznek, ebből hárman közép, 16-an pedig felsővezetők.



35. ÁBRA: A KITÖLTŐK ÁLTAL BETÖLTÖTT POZÍCIÓK

A kitöltők betöltött pozícióit a 35. ábra ismerteti. A kitöltők majdnem $\frac{3}{4}$ -e felsővezető, hatan középvezetők és két alkalmazott.



36. ÁBRA: A KITÖLTŐK VÁLLALATAINAK A MÉRETE

A 36. ábra szemlélteti, hogy mekkora vállalatoktól származtak a kitöltők.

Demográfiai adatok	Elemek száma	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Nem	28	1	2	1,36	0,488
Legmagasabb iskolai végzettség	28	1	3	2,57	0,634
Munkatapasztalat	28	1	3	2,61	0,629
Beosztás	28	1	3	2,64	0,621

6. melléklet

Egyéb elemzések

A következőkben láthatjuk, hogy mely tényezők nincsenek hatással közvetlenül a szervezet humánerőforrás stratégiáira. Látható első körben, hogy a válaszadók nem látnak közvetlen párhuzamot a vállalkozás jelenlegi helyzete, és jövőbeli lehetőségei között, ez nagyfokú rugalmasságra utal a piacot illetően, annak előnyeivel és hátrányaival.

		A vállalkozás jelenlegi helyzetének megítélése
A vállalkozás jövőbeli kilátásainak megítélése	Pearson-féle korreláció	0,044
	Szignifikancia szint	0,823
	Elemszám	28

14. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁS JELENLEGI HELYZETE ÉS KILÁTÁSAI KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

A vállalatok méret szerinti besorolásakor legmeghatározóbb kvantitatív tényezők elsősorban a saját tőke és az alkalmazotti létszám, de figyelembe vehető az éves árbevétel, a mérlegfőösszeg, a tárgyi eszközök értéke és a szervezet életkora.¹⁹ Dolgozatomban a vállalatok besorolásakor két tényezőt vettem figyelembe, az éves árbevétel nagyságát és az alkalmazotti létszámot. Ott ahol a létszám nem éri el a 250 főt²⁰, az árbevétel nagysága alapján a vállalkozást a nagyvállalati kategóriába soroltam.

A szakmai fejlődés fontossága és a cégméret között nincs kapcsolat, a szakmai fejlődés fontossága független a cég méretétől, azaz a vizsgálat cáfolta azt az általánosan elterjedt nézetet, mely szerint a KKV-k esetében kevesebb fejlődési, előrelépési lehetőséggel találkozónának a dolgozók, mivel a dolgozók szakmai fejlődését ők is egyaránt szem előtt tartják.

¹⁹ LUKÁCS Edit (2012): A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei, az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2554/> (Letöltés ideje: 2019. november 20.)

²⁰ A KKV fogalom meghatározás a 2003/361/EK ajánlásban, Magyarországon a 2004. évi XXXIV. törvényben szerepel.

		Szakmai fejlődés fontossága
Cégméret	Pearson-féle korreláció	0,222
	Szignifikancia szint	0,257
	Elemszám	28

15. TÁBLÁZAT: A SZAKMAI FEJLŐDÉS FONTOSSÁGA ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

A gyakorlati tapasztalatok fontossága és a cégméret között nincs összefüggés. Nem feltétlen igaz az a vélekedés sem, hogy a KKV-k esetében a gyakorlati tapasztalat fontossága kevésbé jelentős, mint a nagyobb cégek esetében.

		Mennyire fontos a cégnél a gyakorlati tapasztalat?
Cégméret	Pearson-féle korreláció	0,263
	Szignifikancia szint	0,176
	Elemszám	28

16. TÁBLÁZAT: A GYAKORLATI TAPASZTALAT FONTOSSÁGA ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

Az alkalmazottak elégedettségének a fontossága nem függ össze a cégméretével, azaz a vizsgált cégek közül a kkv-k egyaránt fontosnak tartják, hogy a munkatársak elégedettek legyenek a munkával és a kihívásokkal, hasonlóan a nagyobb vállalatokhoz.

		Alkalmazottak elégedettségének a fontossága
Cégméret	Pearson-féle korreláció	0,160
	Szignifikancia szint	0,416
	Elemszám	28

17. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTAK ELÉGEDETTSÉGÉNEK A FONTOSSÁGA ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

A karrier támogatása nem mutat kapcsolatot a cégméretével, azaz a magyar KKV-k és nagyvállalatok egyaránt fontosnak tartják a munkavállalók karriertervezését és támogatását.

		Mennyire fontos a munkavállalók karrierének támogatása?
Cégméret	Pearson-féle korreláció	0,297
	Szignifikancia szint	0,125
	Elemszám	28

18. TÁBLÁZAT: A KARRIERTÁMOGATÁS ÉS A CÉGMÉRET KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

A munkatapasztalat és a vállalati innováció között nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés. Nem igaz tehát, hogy minél több munkatapasztalata van valakinek, annál innovatívabbnak látná a vállalatot, ahol dolgozik. Azaz mind a már régóta a cégnél dolgozó emberek, mind az újabb munkatársak hasonlóan látják a vállalkozást innováció szempontjából, ami arra utal, hogy általánosságban átlátható a szervezeti innováció folyamata a vizsgált cégeknél.

		Mennyire tartja innovatívnak a vállalatot?
Mennyi munkatapasztalata van?	Pearson-féle korreláció	0,119
	Szignifikancia szint	0,547
	Elemszám	28

19. TÁBLÁZAT: A MUNKATAPASZTALAT ÉS A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

A vállalati innováció a fluktuációval sincs szignifikáns kapcsolatban. A megítélt vállalati innováció nincs hatással a fluktuációra, azaz nem feltétlenül a jellemzően erős fluktuáció állhat a szervezeti innováció hiányának hátterében.

		Mennyire tartja innovatívnak a vállalatot?
Mennyire jellemző a fluktuáció?	Pearson-féle korreláció	-0,245
	Szignifikancia szint	0,217
	Elemzés	27

20. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI INNOVÁCIÓ ÉS A FLUKTUÁCIÓ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

A fluktuáció és az alkalmazottak fejlesztésének a fontosságával sincs kapcsolatban. Nem feltétlenül a fejlesztés esetleges hiánya magyarázhatja a fluktuációt.

		Alkalmazottak fejlesztésének a fontossága
Mennyire jellemző a fluktuáció?	Pearson-féle korreláció	-0,066
	Szignifikancia szint	0,742
	Elemzés	27

21. TÁBLÁZAT: A FLUKTUÁCIÓ ÉS AZ ALKALMAZOTTAK FEJLESZTÉSÉNEK A FONTOSSÁGA KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS

7. melléklet

A doktori értekezés nyilvánosságra hozatali adatlapja:



Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Tanulmányi Hivatal
Oktatásszervezési Iroda

1075 Budapest, Kazinczy utca 23–27./115.
+36-1-461-4500
fax: +36-1-461-4586
<http://www.ppk.elte.hu/tanulmanyi/oi>

¹ADATLAP

a doktori értekezés nyilvánosságra hozatalához

I. A doktori értekezés adatai

A szerző neve: Tóthné Borbély Viola

MTMT-azonosító: 10037683

A doktori értekezés címe és alcíme:

Cím: Innovatív felnőttképzési és emberi erőforrás modellek a hazai járműiparban: igények és megvalósítás

Alcím: A szervezeti HR folyamatok és a külső együttműködések szerepe a vállalati innováció megítélésében

DOI-azonosító²: 10.15476/ELTE.2020.197

A doktori iskola neve: Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar,
Neveléstudományi Doktori Iskola

A doktori iskolán belüli doktori program neve: Andragógia program

A témavezető neve és tudományos fokozata: Dr. habil. Kálmán Anikó

A témavezető munkahelye: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és
Társadalomtudományi Kar, Műszaki Pedagógia Tanszék

II. Nyilatkozatok

1. A doktori értekezés szerzőjeként³

a) hozzájárulok, hogy a doktori fokozat megszerzését követően a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban. Felhatalmazom az Eötvös Loránd Tudományegyetem Neveléstudományi Doktori Iskola hivatalának ügyintézőjét Kulcsár Dánielt, hogy az értekezést és a téziseket feltöltse az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba, és ennek során kitöltse a feltöltéshez szükséges nyilatkozatokat.

b) kérem, hogy a mellékelt kérelemben részletezett szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentés közzétételéig a doktori értekezést ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;⁴

¹ Beiktatta az Egyetemi Doktori Szabályzat módosításáról szóló CXXXIX/2014. (VI. 30.) Szen. sz. határozat. Hatályos: 2014. VII.1. napjától.

² A kari hivatal ügyintézője tölti ki.

³ A megfelelő szöveg aláhúzendő.

⁴ A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell adni a tudományági doktori tanácshoz a szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentést tanúsító okiratot és a nyilvánosságra hozatal elhalasztása iránti kérelmet.

c) kérem, hogy a nemzetbiztonsági okból minősített adatot tartalmazó doktori értekezést a minősítés (dátum)-ig tartó időtartama alatt ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;⁵

d) kérem, hogy a mű kiadására vonatkozó mellékelt kiadó szerződésre tekintettel a doktori értekezést a könyv megjelenéséig ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban, és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban csak a könyv bibliográfiai adatait tegyék közzé. Ha a könyv a fozozatszerzést követően egy évig nem jelenik meg, hozzájárulok, hogy a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban.⁶

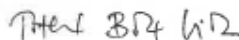
2. A doktori értekezés szerzőjeként kijelentem, hogy

a) az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba feltöltendő doktori értekezés és a tézisek saját eredeti, önálló szellemi munkám és legjobb tudomásom szerint nem sértem vele senki szerzői jogait;

b) a doktori értekezés és a tézisek nyomtatott változatai és az elektronikus adathordozón benyújtott tartalmak (szöveg és ábrák) mindenben megegyeznek.

3. A doktori értekezés szerzőjeként hozzájárulok a doktori értekezés és a tézisek szövegének plágiumkereső adatbázisba helyezéséhez és plágiumellenőrző vizsgálatok lefuttatásához.

Kelt: Esztergom, 2020. november 26.



.....
a doktori értekezés szerzőjének aláírása