

# Dunaikavics

A Dunaújvárosi Egyetem online folyóirata 2024. XII. évfolyam XI. szám

Műszaki-, Informatikai és Társadalomtudományok

YAKUP KARATAŞ

Attempt to Unificate the Debts of the Ottoman Empire (1903)

Durmuş Çağrı Yıldırım–Ömer Esen  
–Recep Nusret Yüksel

Securing Türkiye's energy supply –  
The importance of coal and coal  
mining

KOVÁCS TAMÁS–CSENGER FERENC  
A vállalati kultúra változása a rend-  
szerváltozás óta Szlovákiában

VARGA ANITA

Innovatív utak – kreatív probléma-  
megoldás

Halmai Nóra Mária–Rajcsányi-Molnár  
Mónika–Konczosné Szombathelyi Márta  
Civil szervezetek partnerségénekhaté-  
konysága az innovációs ökosziszté-  
mában



# Dunakavics

A Dunaújvárosi Egyetem online folyóirata 2024. XII. évfolyam XI. szám

Műszaki-, Informatikai és Társadalomtudományok

MEGJELELENIK ÉVENTE 12 ALKALOMMAL

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

András István, Bacsá-Bán Anetta, Balázs László,  
Nagy Bálint, Németh István, Kovács-Bokor Éva, Rajcsányi-Molnár Mónika.

Felelős szerkesztő Németh István

SZERKESZTŐK: Falus Orsolya, Halmai Nóra Mária, Kőkuti Tamás, Varga Anita

Tördelés Duma Attila

Szerkesztőség és a kiadó címe 2400 Dunaújváros, Táncsics M. u. 1/a.

Kiadja DUE Press, a Dunaújvárosi Egyetem kiadója

Felelős kiadó Dr. habil András István, rektor

<http://dunakavics.uniduna.hu/>

ISSN 2064-5007



## Tartalom

YAKUP KARATAŞ

*Attempt to Unificate the Debts of the Ottoman Empire (1903)*

5

DURMUŞ ÇAĞRI YILDIRIM-ÖMER ESEN-RECEP NUSRET YÜKSEL

*Securing Türkiye's energy supply –  
The importance of coal and coal mining*

15

KOVÁCS TAMÁS-CSENGER FERENC

*A vállalati kultúra változása  
a rendszerváltozás óta Szlovákiában*

23

VARGA ANITA

*Innovatív utak – kreatív problémamegoldás*

41

HALMAI NÓRA MÁRIA-RAJCSÁNYI-MOLNÁR MÓNICA-KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

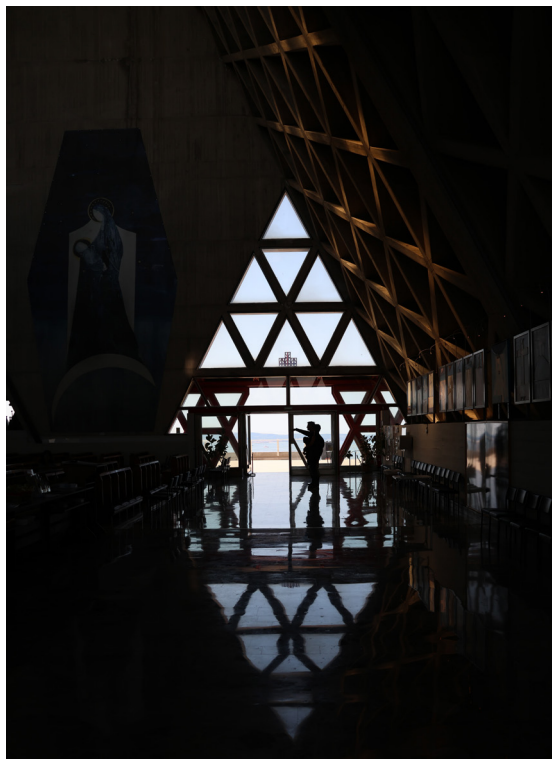
*Civil szervezetek partnerségének hatékonysága  
az innovációs ökoszisztémában*

55

*Galéria*

(Duma Bálint fotói)

66





## *Attempt to Unificate the Debts of the Ottoman Empire (1903)<sup>1</sup>*

**Abstract:** It is known that throughout Ottoman history, the state developed and used internal borrowing methods when it needed cash. Various efforts to raise funds through methods such as transfers from the internal treasury, "mukataa", "malikâne", "esham", forcing statesmen to donate, borrowing from money changers and bankers, and confiscation are evident. No loans were taken from a foreign country until the second half of the 19th century. In 1854, during the Crimean War, a loan was taken from England for the first time. Over time, the amount of foreign capital entering the country increased and the state became unable to pay them and declared bankruptcy in 1875. With the Muharrem Decree in 1881, Public Debt Administration was established and a payment system for debts was established. However, the financial independence of the state has also been disrupted. Consolidation of debts, an extraordinary practice that draws attention in the payment of debts, constitutes the main theme of this presentation. Documents on the subject in both the Ottoman Archives and the British Archives regarding the implementation methods of the Ottoman administration, which wanted to consolidate and prioritize the accumulated debts, will serve as the source of this study. These documents will be examined comparatively and their effects on the field of application and the management content applied during the payment of debts will be explained. This subject, which is multidimensional and has predominant technical aspects, has been discussed in general terms in its historical integrity and is aimed to be a source for future studies on this subject.

**Keywords:** Ottoman Empire, Public Debts, Economy, Unification of the Debts.

**Összefoglalás:** Ismeretes, hogy az oszmán történelem során az állam belső hitefelvételi módszereket fejlesztett ki és alkalmazott, amikor készpénzre volt szüksége. Nyilvánvalóak a különféle erőfeszítések a forrásszerzésre olyan

\* Agri İbrahim Çeçen University,  
Faculty of Science and Letters,  
Department of History  
E-mail: ykaratas@agri.edu.tr.

<sup>1</sup> In 2024, this study was already published in the publication: Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István–Keszi-Szeremlei Andrea (Szerk.): *Átalakuló közgazdaságtan és fenntarthatóság*. Dunaújváros: DUE Press.

[1] Pamuk, Şevket (2016): *Osmanlı Ekonomisi ve Kurumları*. Türkiye İş Bankası. İstanbul.

módszerekkel, mint például a belső kincstári átutalások, mint a "mukataa", a "malikâne" és az "esham", az államférfiak adakozásra kényszerítése, a pénzváltóktól és bankároktól történő kölcsönfelvétel, valamint az elkobzás. A 19. század második feléig nem kértek hitelt idegen országokból. 1854-ben, a krími háború idején vettek fel először kölcsönt Angliától. Az idő múlásával az országba érkező külföldi tőke mennyisége megnőtt, az állam képtelenné vált azokat kifizetni, majd 1875-ben csődöt jelentett. Az 1881-es muharremi rendelettel megalakult az államadósság-igazgatás és a tartozások fizetési rendszere. Ugyanakkor az állam pénzügyi függetlensége is megszakadt. A jelen tanulmány témája az adósságok konszolidációja, egy rendkívüli gyakorlat, amely felhívja a figyelmet az adósságok kifizetésének fontosságára. A tanulmány forrásául mind az Oszmán Levéltárban, mind a Brit Levéltárban található, a felhalmozott adósságokat konszolidálni és rangsorolni kívánó oszmán adminisztráció végrehajtási módszereire vonatkozó témával kapcsolatos dokumentumok szolgálnak. Összehasonlító jelleggel vizsgáljuk ezeket a dokumentumokat, kifejtjük az alkalmazási területre gyakorolt hatásukat és a tartozások kifizetése során alkalmazott gazdálkodási tartalmat. Ezt a többdimenziós témát, amelynek túlnyomórészt technikai vonatkozásai vannak, mindeddig kizárólag általánosságban, történeti integritásában tárgyalták. A jelen tanulmány célja, hogy a témával kapcsolatos jövőbeli tanulmányok forrásává váljon.

**Kulcsszavak:** Oszmán Birodalom, államadósságok, gazdaság, az adósságok egysége-sítése.

## Introduction

In the second half of the 16<sup>th</sup> century, when the financial needs of the Ottoman Empire became apparent, loans were obtained from government officials and the treasury of the sultanate (internal treasury). On the other hand, the iltizam system (to assign at a stipulated price the collection of revenue) had been used for centuries to collect revenues from the Ottoman enterprises (mukataa). From the 17<sup>th</sup> century onwards, with the worsening of financial conditions, the iltizam practice was expanded, and the tax farmers (mültezim) were entrusted with broader powers. The iltizam, a long-term contract for collecting central state revenues, gradually evolved into a method of internal borrowing [1].

The government enterprises known as mukataas began to be leased for life in 1695 and evolved into a practice called Malikâne. In the auctions for iltizams, an upfront payment (muaccele) was taken first, followed by annual payments (müeccele) in instalments to be paid to the state. The Malikâne practice continued until the emergence of the esham system in 1775 [2]. Esham was an internal borrowing method implemented between 1775 and 1870. In this system, a portion of the annual revenues from various taxes was divided into small shares and sold to individuals for lifelong savings in exchange for an upfront payment. This enabled small and medium-sized entrepreneurs to participate in the financial market, and partial financial relief was achieved as tax revenues were collected upfront [3]. Eshams were sold at a price between six to seven times the fixed annual income they provided. During the Ottoman–Russian Wars between 1787 and 1792, there was an unsuccessful trend towards borrowing money from a foreign country for the first time.

Similarly, an application made to the Sultanate of Morocco also resulted in a negative outcome, leading to the widespread application of confiscation to alleviate financial crises during wartime [1]. The last phase of internal borrowing was marked by the regulations issued at the beginning of the Tanzimat period (1840). The first paper money, known as "kaime", was bonds with an annual interest rate of 12.5%. Later, interest-free kaimes were developed. Due to the failure to achieve the expected yield, the kaime application was discontinued in 1862. The second period of kaimes was during the 1877–78 Ottoman–Russian War, and the third period was during the First World War in 1915 [4].

It is not coincidental that pivotal moments in developing internal borrowing instruments coincided with significant years of warfare. The year 1695 followed the Holy League wars, which lasted for 16 years after the Second Siege of Vienna in 1683. The year 1775 followed immediately after the Russo–Turkish wars of 1768–1774. Thus, military expenditures, war indemnities, or reforms compelled the state to utilize its financial sourcing capabilities exhaustively. Major events such as economic crises, wars, and reforms shaped the history of Ottoman internal borrowing and currency.

[1] Pamuk, Şevket (2016): *Osmanlı Ekonomisi ve Kurumları*. Türkiye İş Bankası. İstanbul.

[2] Genç, Mehmet (2003): *"Malikâne", Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. Ankara: TDV, pp. 516–518.

[3] Genç, Mehmet (1995): *"Esham", Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. İstanbul: TDV, 11., pp. 376–380.

[4] Akyıldız, Ali (2001): *"Kaime", Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. İstanbul: TDV, 24., pp. 212–215.



[5] Tabakoğlu, Ahmet (2012.): *Türkiye İktisat Tarihi*. İstanbul: Dergâh.

[6] Arı, Bülent (2001): “Osmanlı Maliyesinin İflası ve 1854 İstikrazı”. *Doğubatı (Ekonomi)*. Felsefe Sanat ve Kültür. Ankara, pp. 43–54.

[7] Kıray, Emine (2008): *Osmanlı'da Ekonomik Yapı ve Dış Borçlar*. İstanbul: İletişim.

[8] Şahin, Canay (2001): “Yeni Bir Çalışma Işığında Osmanlı'da Dış Borçlanma ve Mali İflas Üzerine”. *Doğubatı (Ekonomi)*. Felsefe Sanat ve Kültür. Ankara, pp. 55–67.

[9] Georgeon, François (2018): *Sultan Abdülhamid*. Çev. Ali Berktaş. İstanbul: İletişim.

## Ottoman Finance in the Grip of Foreign Depts

Foreign capital investments in the Ottoman Empire can be evaluated in two categories. The first is foreign borrowing through bond sales on European stock exchanges since 1854, and the second is direct investments by foreign investors such as companies, banks, railways, ports, and mining operations established in the country. Between 1854 and 1876, approximately 10% of the foreign capital entering the country was converted into direct investment, while this ratio was 54% between 1876 and 1909. Therefore, during this second period, foreign capital was directed more towards investment [5].

It was mentioned earlier that a tendency towards foreign borrowing emerged from the late 18<sup>th</sup> century onwards, but it did not materialize. Under conditions exacerbated by the Tanzimat reforms, palace expenses, and issues such as the Egyptian Question, attempts were made to borrow money from the French in 1851 through the efforts of Mustafa Reşid Pasha, but this attempt was thwarted due to Sultan Abdülmecid's resistance. However, the deterioration of relations with Russia in 1853 and the outbreak of the Crimean War from 1853 to 1856 further deepened the Ottoman financial crisis. Under these circumstances, after the inadequacy of internal borrowing measures became apparent, borrowing was pursued from the allied England in 1854 at an interest rate of 8% (or 6%) with a loan of £3,000,000. The Egyptian tax was pledged as collateral for this borrowing [6]. Between 1854 and 1874, borrowing occurred 16 times from foreign institutions [7]. In each borrowing period, they used state revenue sources as collateral, placing the state under the mortgage of foreigners. Faced with a total debt burden of £195,000,000 in 1875, Ottoman administrators were forced to declare the state's bankruptcy by suspending half of the interest payments on these debts (1875) [8]. In addition to the public debt stock related to this bankruptcy, the famines and Balkan crises that occurred during those years should also be considered.

After the crisis of 1875, the state did not accept proposals from Europeans to transfer the management of Ottoman finance and debt to international commissions. The 1877–78 Ottoman–Russian War led to the interruption of negotiations. After the war, negotiations resumed. The establishment of the Rüsum-ı Sitte Administration in 1879 (six types of taxes) proved successful and provided significant relief in foreign debt payments [9].

Subsequently, the Muharrem Decree, declared by the government in 1881, regarding Ottoman debts yielded more concrete results, and the Ottoman Public Debt Administration was established. The decree concerned all debts except for those from the 1854, 1855, 1871, and 1877 borrowings, which were backed by the Egyptian tax. Through this measure, the debt stock was halved, payment terms were reorganized with reduced interest rates, and the administration of six tax items (salt, stamp, alcoholic beverages, silk, fish, and tobacco) was entrusted to the debt administration [10]. With the establishment of the Ottoman Public

Debt Administration in 1881, Ottoman debts were reduced from about 220 million to approximately 125 million, and the existing debts were unified into A, B, C, and D classes [10]. Some of the Ottoman finance's tax resources came under foreign control, and these revenues began to be directly transferred to European creditors [11]. Ottoman Public Debt Administration can be described as a successful measure in debt repayment.

In addition, the institution's services in modernizing Ottoman production models in specific sectors are also significant [7]. The establishment of the Debt Administration, representing a reversal from the bankruptcy of 1875 and the preservation of the state's and the Sultan's prestige, was a choice of the lesser evil, indicating the continuation of the state's existence and power [9].

On the other hand, the foreign borrowing process that culminated in debt administration resulted in a heavier financial burden than the internal finance process before the 1840s [1]. The borrowing funds were primarily directed towards consumption, allocated for budget deficits and palace expenses, exorbitant interest rates compared to market rates, granting of financial, economic, and judicial privileges to borrowing states, and the undermining of Ottoman financial independence by the Ottoman Public Debt Administration are factors that thoroughly disrupted the already complex financial system of the state. These have been recorded as reasons for the failure of the foreign borrowing process from start to finish [12]. The Ottoman Empire, on the brink of losing its economic and political independence due to debts, could not escape the demands for privileges from the lending foreigners and interventions in internal administration [13].

[1] Pamuk, Şevket (2016): *Osmanlı Ekonomisi ve Kurumları*. Türkiye İş Bankası. İstanbul.

[7] Kıray, Emine (2008): *Osmanlı'da Ekonomik Yapı ve Dış Borçlar*. İstanbul: İletişim.

[10] Küçük, Cevdet-Ertüzün, Tevfik (1994) "Duyun-ı Umumiye". *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. İstanbul: TDV, 10., pp. 58–62.

[11] Pamuk, Şevket (2018): *Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme 1820–1913*. Türkiye İş Bankası. İstanbul.

[12] Suvla, Refi-Şükrü (1999): "Tanzimat Devrinde İstikrazlar", *Tanzimat-1*. İstanbul: MEB, pp. 263–288.

[13] Novıçev, A. D. (1979): *Osmanlı İmparatorluğu'nun Yarı Sömürgeleşmesi*. Çev. Nabi Dinçer. Ankara: İlkıyaz.

[7] Kıray, Emine (2008): *Osmanlı'da Ekonomik Yapı ve Dış Borçlar*. İstanbul: İletişim.

[14] Yerasimos, Stefanos (1975): *Azgeleşmişlik Sürecinde Türkiye*. Çev. Babür Kuzucu. Gözlem. İstanbul.

[15] Karamursal, Ziya (1989): *Osmanlı Mali Tarihi Hakkında Tetkikler*. Ankara: TTK.

[16] Karakaş, Büşra (2023): *Son Dönem Osmanlı Nazırlarından Ahmed Zühdü Paşa*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ultimately, observations indicating that the Ottoman Empire fell into the grip of Western imperialism due to foreign debts appear to be accurate[14]. In this regard, as Kıray has emphasized at various points in his work, the exposure of countries borrowing from institutions like the IMF and the World Bank in the 20th century to financial and administrative pressures supports the paradigm of borrowing countries obeying orders [7].

## The Unification of Ottoman Debts

1881, when the Ottoman Public Debt Administration was established, the A-class debts of the Ottoman Empire, from the borrowings of 1858 and 1862, had been completely paid off. In 1903, the remaining B, C, and D class debts were unified through negotiations with foreign representatives of the Debt Administration [15].

The foundations of the unification of Ottoman foreign debts were laid during the tenure of Ahmed Zühdü Pasha as Minister of Finance. Ahmed Zühdü Pasha, who served the Ottoman State in the field of finance for many years and held the position of minister, undertook active missions in the borrowing processes [16]. The consolidation process initiated during his tenure concluded two years later during the ministry of Ahmed Reşad Pasha (1901–1903). In a report drafted by a commission including Finance Minister Zühdü Pasha and Finance Ministry Advisor Refaof Bey, regarding the Debt Administration, it is stated that "the elimination of this structure that complicates financial and administrative affairs will bring countless beauties and great benefits to the state." Furthermore, it was mentioned that if the mentioned debts of the three classes were unified, their total amount could be reduced from 79 million lire to 30 or even 26 million. Measures to achieve this reduction were listed. It was shown that it was possible to pay off unified debts to be paid in 56 years in 37 years, and the bonds of the Rumeli Railways to be paid in 74 years in 45 years. It was evaluated that a significant profit would be made if the debt administration's wasteful practices and the population's high tax demands were prevented. Additionally, it was emphasized that since the buildings were constructed with the reserve fund of the Ottoman Public Debt Administration, the purchased ships and other tools and equipment were realized with Ottoman resources, so they naturally should belong to the state.

It was stated that insistence should be made in the contracts regarding the unification of debts for these properties to be left to the state. If the measures proposed here are implemented, the debt administration and all its components will be eliminated, and the state will be virtually revitalized. Measures regarding the balance of payments were also listed in this report, proposing the unification of the three classes of debt (B, C, and D) and the bonds of the Rumeli Railways. For instance, payments made to the debt administration will stabilize, excess revenues from the administration's operation, the introduction of a patent tax, additional revenues from the implementation of the new stamp law, and excess revenues from trade agreements will belong to the state treasury. These revenues will also alleviate the treasury and significantly alleviate financial needs (BOA. Y. EE. 45/40). This record signifies a solid will to quickly and efficiently repay debts, seeking solutions to avoid wasting public resources while safeguarding the state's interests. It underscores the discomfort of state officials with the existence of the Ottoman Public Debt Administration.

The British records dated February 1903 mention that the Turkish government had been making significant efforts to promptly implement the merger plan that had been under consideration for some time. According to the records, a considerable amount was expected from the revenues of Eastern Rumelia, so the government was keen to address this issue. It aimed to complete the merger process before the end of the fiscal year. Otherwise, it was evaluated that the prices of shares would rise, and the transformation would become more complex. It was reported that opposition to the unification of debts had ceased, and various financial groups, the Ottoman Bank, Deutsche Bank, and various Palace circles, were working in harmony. It was even noted that Selim (Melhame) Pasha, one of the most vehement opponents of the merger plan (either due to his enmity towards Said Pasha or perhaps because of Russian influence), had been persuaded to join the majority supporting this proposal. The advantages that the Turkish government hoped to gain from this process included the consolidation of debts into a single type, reducing the public debt stock to 32 million, and the government's claim for a share of any increase in revenue resulting from the tariff amendment under Article 8 of the Muharrem Decree (a mention of 75%). It was emphasized that such an increase would only benefit the public debt. If the merger were to occur, the Turkish government aimed to receive up to 800,000 Turkish liras annually from its source for the kilometre guarantee of the Baghdad Railway, which was in the hands of the Germans. This situation explains the Russians' opposition to the merger plan. While the surplus in revenues had been allocated to the repayment of debts, if the merger were to occur, these revenues would go to the Ottoman government and contribute to the repayment of debts.

On the other hand, the difference in stamp taxes between the Ottoman Public Debt Administration and the government had also been eliminated, and the revenues obtained from here had significantly increased. Given the approaching Eid al-Adha and the end of the fiscal year, the importance of this process becomes more evident, especially considering the government's urgent need for 300,000 liras (TNA. FO. 424/205).



[17] Pakalın, Mehmet Zeki (1977): *Maliye Teşkilatı Tarihi (1442-1930)*. Ankara: MEB.

[18] Yılmaz, Faruk (1995): *Hukuki-İktisadi-Mali Yönleriyle Osmanlı Borçları'nın (Duyûn-ı Umûmiye-i Osmaniye'nin) Tasfiyesi Meselesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Following these statements, two separate memoranda dated February 1903 by Henry Babington Smith, who signed the debt unification process, were included. The memoranda begins with the expression that a critical period was experienced in Ottoman finance and debt history. These memoranda, containing extensive evaluations such as general debts, the Ottoman Empire's financial situation, and the merger process's technical details, parallel Ottoman sources in terms of content (TNA. FO. 424/205).

According to the statements of the Ottoman Grand Vizier Said Pasha, the first attempts to consolidate the debts were made during the tenure of his predecessor, Grand Vizier Rifat Pasha, when a proposal was made to the former French Minister of Finance, Rouvier. This proposal emphasized the preservation of the state's finances and the creditors' rights. Rouvier responded positively to Rifat Pasha's proposal and expressed his satisfaction with working on this matter. However, he noted the need to consider delicate balances such as the general political and economic situation in Europe, the value of securities in the markets, and the profit-loss situations of bondholders. In a subsequent letter, Rouvier mentioned that he had prepared a report on the matter (Said Pasha 2018: 368). According to archive records, Rouvier acted as an intermediary between the Ottoman government and European credit institutions and holders of Ottoman bonds to unify debts. The same record also indicated that the outright acceptance of Rouvier's proposal needed to be deemed suitable for the state's interests (BOA. Y. A. HUS. 426/47). On the other hand, according to the French perspective, Rouvier was one of the principal architects of this process and one of those who pressured the Ottoman government into it (BOA. HR. İD. 1994/12). Although the unification process, which was hoped to be highly beneficial for the state treasury and financial management, was expected to be highly beneficial from the perspective of the state treasury and financial management, it was prolonged and suffered losses over time due to factors such as stock market manipulations and the presence of irresponsible individuals in the parliament and commissions. However, it is noted that one of the most influential and constructive commissions during this process was chaired by Reshat Pasha and included Zuhdi Pasha, the Minister of Education at the time, and Zihni Pasha, the Minister of Commerce and Public Works [17].

According to the agreement between the government and the debt administration, new bonds, each valued at 22 lire (20 pounds, 500 francs), bearing 4% interest and 0.45% amortization, were to be issued, and the old equivalents were to be considered valid. Thus, the B, C, and D class bonds defined in 1881 would be consolidated [18].

Following negotiations that began in 1901 and concluded in September 1903, the process of unification debts was decided upon with the signatures of Grand Vizier Ferid, Finance Minister Reshad Pashas, and the President of the Ottoman Public Debt Administration, Mr. Henry Babington Smith [17]. The bonds of the Rumeli Railways were excluded from this unification process. Consequently, the debts contracted during the reigns of Sultan Abdülmecid and Abdülaziz were reduced to 32,738,772 Ottoman liras. This resulted in shortened payment terms and adjustments in favour of the state in the payment conditions [15].

*As a result:*

- \* The mentioned 70 million lira debts were reduced to 32 million.
- \* Stability was brought to the prices of Ottoman bonds in the markets, increasing confidence.
- \* 75% of the excess income allocated to debt administration was transferred to the treasury, while avenues for the use of the remaining 25% by the treasury were developed.
- \* Interest payments on bonus-bearing railway bonds were abolished, and it was deemed more beneficial to provide them as bonuses and amortization.
- \* The Ottoman Government was granted the right to eliminate all consolidated debts by paying their total value starting from 1913 [17].

It is understood that the sectors from which the Ottoman State borrowed are satisfied with these debt unification operations. Indeed, they have benefited in subsequent periods as prices have risen. This is because both the bonds with 25% interest, known as "duyun-ı mümtaze," increased the prices of lottery tickets. The Ottoman State also gained the advantage of obtaining 75% of the surplus income under the control of the Public Debt Administration. However, this amount will be a guarantee or source for subsequent borrowings [17].

## Summary

From the second half of the 16<sup>th</sup> century onward, the Ottoman Empire began to deeply feel the debilitating effects of prolonged wars on its economy. Ottoman ruling elites developed various forms of domestic borrowing methods, managing to

[15] Karamursal, Ziya (1989): *Osmanlı Mali Tarihi Hakkında Tetkikler*. Ankara: TTK.

[17] Pakalın, Mehmet Zeki (1977): *Maliye Teşkilatı Tarihi (1442-1930)*. Ankara: MEB.

alleviate these financial problems by depleting internal resources until the middle of the 19<sup>th</sup> century. However, when the inadequacy of these resources became apparent, especially during long and exhausting wars with Russia, attempts were made to resort to external sources. Internal balances did not allow for foreign capital inflows into the country. Realizing the impossibility of sustaining themselves with these resources during the Crimean War, the Ottomans resorted to external borrowing for the first time. This process, which began in 1854, resulted in the state declaring bankruptcy in 1875 and handing over some tax revenues to the newly established Public Debt Administration in 1881.

The Ottomans never approached this administration with positive feelings and did not forget that it was a tool of exploitation. However, they were forced to make the best of a bad situation and partially agreed to this institution's collection of state revenues to offset the debts. Significant reductions were made in the debt stock, and repayment terms were revised during the establishment of this administration and the process of consolidating debts, emphasizing the importance of politicians advocating for the state's interests. Determining to rid themselves of debt management immediately is also noteworthy. As a result, in 1903, Ottoman debts were unified, more favourable repayment terms were decided upon, and government control over state revenues was sought to be strengthened. In today's world, the production of sound fiscal policies by countries invaded by foreign capital, the appointment of politicians who prioritize the state's interests, and efforts to develop domestic resources constitute the basic requirements for sustainable fiscal policies.

## *Securing Türkiye's energy supply – The importance of coal and coal mining*

**Abstract:** Given its historical importance and relatively high level of reliability in terms of availability compared to alternative energy sources, coal has become increasingly important as a key component of energy supply security. This study aims to analyze the role of coal mining and coal, one of the local energy resources, in Türkiye's energy security with the aim of formulating relevant policy recommendations. Through a comprehensive examination, Türkiye's coal energy profile and its external energy dependence are discussed, and the critical importance of coal and coal mining in strengthening the country's energy security is revealed. The findings underscore the enduring importance of coal and coal mining in diversifying the energy portfolio over time and reaffirm its indispensable role in ensuring the resilience and stability of Türkiye's energy supply.

**Keywords:** Energy, Energy Supply Security, Coal, Coal Mining, Türkiye.

**Összefoglalás:** Tekintettel történelmi jelentőségére és az alternatív energiaforrásokhoz képest viszonylag magas szintű megbízhatóságára, valamint a rendelkezésre állás szempontjából, a szén az energiaellátás biztonságának kulcsfontosságú elemeként egyre fontosabbá vált. E tanulmány célja, hogy elemezze a szénbányászat és a szén, mint az egyik helyben megtalálható energiaforrás szerepét Törökország energiabiztonságában, azzal a szándékkal, hogy megfelelő szakpolitikai ajánlásokat fogalmazzon meg. Egy átfogó vizsgálat alapján Törökország szénenergia-profilját és külső energiafüggőségét tárgyalja, valamint feltárja a szén és a szénbányászat kritikus fontosságát az ország energiabiztonságának erősítésében. Az eredmények alátámasztják a szén és a szénbányászat tartós jelentőségét az energiaportfólió időbeli diversifikálásában, és megerősítik nélkülözhetetlen szerepét Törökország energiaellátása rugalmasságának és stabilitásának biztosításában.

**Kulcsszavak:** Energia, energiaellátás biztonsága, szén, szénbányászat, Törökország.

\* Tekirdağ Namık Kemal University Department of Economics  
E-mail: dcyildirim@nku.edu.tr

<sup>1</sup> In 2024, this study was already published in the publication: Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István–Keszi-Szeremlei Andrea (Szerk.): *Átalakuló közgazdaságtan és fenntarthatóság*.

Dunaújváros: DUE Press.

[1] Bajracharya, T. R.–Shakya, S. R.–Sharma, A. (2022): Dynamics of energy security and its implications. In: Muhammad Asif (Eds.): *Handbook of Energy and Environmental Security*, pp. 13–25. Academic Press.

[2] Ayanlar, A. (2014): *The EU's Security of Energy Supply and Türkiye's Accession: Türkiye's Role as A Potential Energy Hub for the EU*. Joint Master's Programme European Studies Master Thesis. Antalya: Akdeniz University.

[3] Marin-Quemada, J. M.–García-Verdugo, J.–Escribano, G. (Eds.) (2012): *Energy security for the EU in the 21<sup>st</sup> century: markets, geopolitics and corridors*. New York: Routledge.

[4] IEA (2001): *Toward a sustainable energy future*. Paris: OECD/IEA.

[5] Kalicki, J. H.–Goldwyn, D. L. (Eds.) (2013): *Energy and security: strategies for a world in transition*. NW: JHU Press.

[6] European Commission (2000): *Green Paper: Towards a European strategy for the security of energy supply*. COM (2000), 769 final, Brussels: Official Publications of the European Communities.

[7] Balat, M. (2010): Security of energy supply in Turkey: Challenges and solutions. *Energy Conversion and Management*, 51., (10.), pp. 1998–2011.

[8] Costantini, V.–Gracceva, F.–Markandya, A.–Vicini, G. (2007): Security of energy supply: Comparing scenarios from a European perspective. *Energy policy*, 35., (1.), pp. 210–226.

[9] Esen, Ö. (2016): Security of the energy supply in Turkey: Prospects, challenges and opportunities. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 6., (2.), pp. 281–289.

## Introduction

Despite lacking a universally agreed-upon definition of energy security, it is a construct whose scope continues to expand. It encompasses a wide range of factors that influence a nation's energy prosperity. Notably, the notion of uninterrupted energy supply permeates prevailing conceptualizations of energy security [1], often coupled with the imperatives of ensuring adequate supply levels and reasonable pricing [2]. Furthermore, Marin-Quemada et al. [3] assert that energy security involves a complex interplay of factors spanning external relations, domestic energy structure, and geographic considerations. The International Energy Agency [4] articulates energy security as the provision of consistent energy supply at affordable prices, a definition reinforced by Kalicki and Goldwyn [5]. This conceptualization recognizes the physical, economic, social, and environmental dimensions of energy security [6] and requires both short- and long-term perspectives for a comprehensive analysis [7, 8]

The fact that Turkey meets a large part of its energy needs from imported energy sources brings external energy dependence to the agenda as an important and critical issue [9]. This situation emerges as a priority issue that needs to be resolved to ensure energy security and support sustainable growth in the country. In this context, the provision of energy necessary for stable and sustainable growth under the most reasonable conditions and the reduction of energy dependence on foreign energy are possible primarily through the diversification of energy resources and investment in domestic and relatively more reliable resources. In addition to the fact that oil and natural gas reserves are concentrated in certain geographical regions of the world and that these regions are often economically, politically, and geopolitically unstable, fluctuations in the prices of such energy resources cause major problems [10].



Geopolitical conflicts can disrupt energy supplies and negatively affect economic stability. In addition, factors such as the waste problems of nuclear energy sources and societal concerns about this issue, as well as the high cost of renewable energy sources, make coal more advantageous than its alternatives in ensuring energy security and reducing energy costs. Coal, which is widely available throughout the world, easier to produce and transport than other energy resources, stable in price, advantageous in terms of storage facilities, and safe to use, plays a key role in energy security because it is a more economically viable option.

Coal resources, especially lignite, are Türkiye's most important domestic energy source and are of strategic importance for its growing population and growing economy. In parallel with the rapid growth in Türkiye's population growth, the expansion of the economy, the increase in the rate of urbanization, industrialization processes and the rise in living standards, and the increase in energy demand, coal, and coal mining continue to be seen as an important energy source in terms of meeting the energy needs of the country and this situation is expected to continue in the future. Coal and coal mining are of strategic importance to ensure Türkiye's energy supply security and to diversify energy sources in this direction. However, in this process, factors such as environmental sustainability, technological developments, effective energy policies, and international cooperation should not be ignored. A review of the literature reveals that while coal is recognized as an essential element of a reliable energy system, there are debates that a reduction in coal use could jeopardize the security of the energy supply [11]. From this point of view, it is of great importance to examine Türkiye's current overall energy balance and the level of energy dependence and to analyze the role of coal and coal mining in the establishment of energy supply security in this direction.

## The Role of Coal and Coal Mining in Turkey

Today, energy resources stand out as a strategic resource that affects not only production costs but also the global economy and underpins international relations [12, 13].

[11] Mayer, A.–Smith, E. K.–Rodriguez, J. (2020): Concerned about coal: security, dependence, and vulnerability among coal-dependent communities in western Colorado. *Energy Research & Social Science*, 70.

[12] Aydin, C.–Esen, O. (2016): Threshold effects of energy consumption on economic growth in Turkey. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 7., (3.), pp. 370–382.

[13] Aydin, C.–Esen, O. (2018): Does the level of energy intensity matter in the effect of energy consumption on the growth of transition economies? Evidence from dynamic panel threshold analysis. *Energy Economics*, 69., pp. 185–195.

[14] Aydin, C.–Esen, O. (2017): Does too much energy consumption harm the economic growth of the Turkish Republic in the transition process? New evidence on threshold effects. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 7., (2.), pp. 34–43.

[15] ILO (2015):  
*Türkiye Kömür Madencililiği Sektöründe Sözleşmesel Düzenlemeler: Gerçekleşme Biçimleri-Boyutları, Nedenleri-Yasal Nedenleri ve İSG Üzerindeki Etkisi*. Ankara: ILO Türkiye Ofisi.

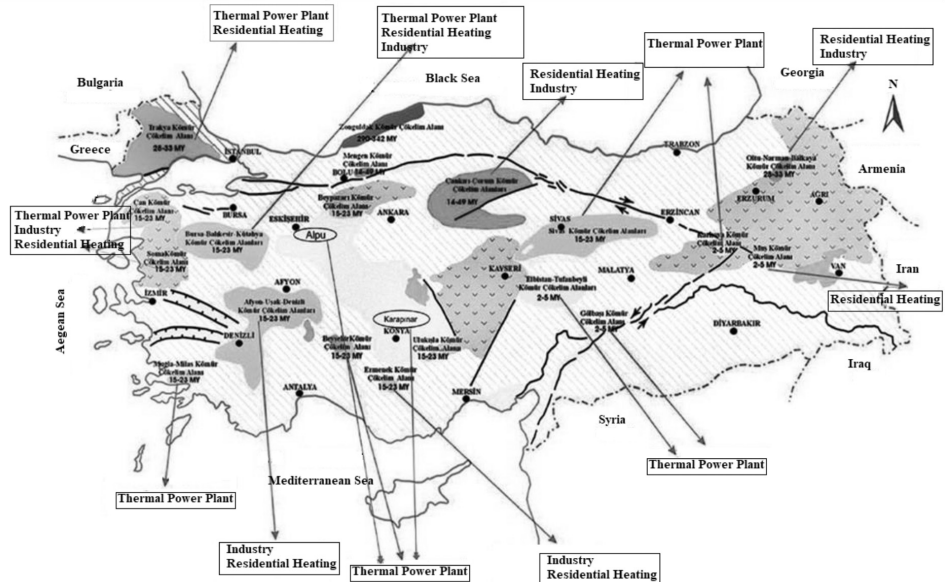
[16] MTA [Mineral Research and Exploration] (2023). Kömür Arama Araştırmaları. (accessed 5.12.2023), <https://www.mta.gov.tr/v3.0/arastirmalar/komur-arama-arastirmalari>

Yet, Turkey is facing problems of energy supply security due to its dependence on fossil-based energy resources and increasing energy demand [14].

In this context, coal and coal mining have a strategic importance in ensuring Türkiye's energy supply security and diversifying its energy portfolio. Coal plays an important role in this strategy as it has large reserves and can be supplied from domestic resources. In the context of Türkiye's energy supply security, coal is considered a potential solution to contribute to energy production based on domestic resources. In this context, examining the current status of coal and coal mining in Turkey and their potential role in the establishment of energy supply security is of great importance for Türkiye's stable and sustainable growth.

Türkiye's hard coal reserves are mainly concentrated in the Zonguldak basin, but there are also lignite deposits in different geographies of the country. The most productive lignite reserves are located in Eastern and Southeastern Anatolia [15].

Türkiye's major coal fields and potential utilization areas as of 2022 are shown in *Figure 1*.



Source: [16]

The main elements shaping the international dimension of Türkiye's energy strategy can be expressed as follows [16]: (i). Ensuring route and resource diversity in the supply of oil and natural gas, taking into account the increasing demand and external dependency level, (ii). Contributing to regional and global energy supply security, (iii). Efforts to become a regional trade center in the field of energy, (iv). Considering social and environmental impacts at every stage of the energy supply chain within the framework of sustainable development, (v). Increasing the share of domestic and renewable energy in electricity generation, (vi). Inclusion of nuclear energy sources in the energy portfolio.

Given today's technological and industrial landscape, coal remains a major player, especially as a major contributor to global energy production. Its economic affordability and the worldwide spread of its resources relative to alternatives make it a reliable source of baseload power while offering a solid supply to meet the energy demands of a growing population and ever-growing industrial sectors. Coal's role as a reliable source of baseload power provides significant stability and balance to the energy supply, acting as a complement to intermittent renewable energy sources. This balance is crucial for meeting the energy demands of various sectors and ensuring resilience against interruptions. Coal mining, which is of strategic importance, faces several challenges in terms of environmental impacts and concerns over greenhouse gas (GHG) emissions. However, the development and deployment of less polluting and more efficient technologies, particularly carbon capture, utilization, and storage (CCUS) in the context of carbon management through ongoing R&D and innovative activities in coal technologies with the goal of cleaner energy sources, aims to reduce environmental concerns while maintaining coal's contribution to energy security [17]. In this regard, tackling pollutant emissions from the coal industry presents important opportunities for climate action that can strengthen energy security [18].

Turkey, which is a net energy importer, is pursuing a policy of diversifying its energy portfolio by turning to alternative energy sources to meet its energy needs and ensure energy supply security. Coal is at the forefront of these resources. Turkey has a wide range of coal reserves, especially lignite, asphaltite, and hard coal. The two main types of coal mined in Turkey are lignite and hard coal. In addition, Turkey produces coke as a result of hard coal processing and also produces asphaltite in limited quantities. Lignite is a type of coal spread across various regions of Turkey

[16] MTA [Mineral Research and Exploration] (2023). Kömür Arama Araştırmaları. (accessed 5. 12. 2023), <https://www.mta.gov.tr/v3.0/arastirmalar/komur-arama-arastirmalari>

[17] EIA (2022a): *Natural gas and the environment*. (accessed 08. 11. 2023), <https://www.eia.gov/energyexplained/natural-gas/natural-gas-and-the-environment.php>

[18] EIA (2022b): *U.S. Energy Information Administration: Coal explained*. (accessed 29. 11. 2023), <https://www.eia.gov/energyexplained/coal/>

[19] MENR [Republic of Turkey Ministry of Energy and Natural Resources] (2023a): *Tabii Kaynaklar: Kömür*. (accessed 15. 11. 2023), <https://enerji.gov.tr/bilgimerkezi-tabiiKaynaklar-komur>

[20] MENR [Republic of Turkey Ministry of Energy and Natural Resources] (2023b): *EİGM Raporları: Ulusal Enerji Denge Tabloları*. (accessed 28. 11. 2023), [https://enerji.gov.tr/Media/Dizin/EIGM/tr/Raporlar/Ulusal\\_Enerji\\_Denge\\_Tablolari/2022.xlsx](https://enerji.gov.tr/Media/Dizin/EIGM/tr/Raporlar/Ulusal_Enerji_Denge_Tablolari/2022.xlsx)

and, unlike hard coal, it generally has a young geological structure.

Lignite, which has high moisture content and low calorific value, is widely used in electricity generation in Turkey in parallel with the rest of the world. Türkiye's coal reserves are approximately 20.84 billion tons in total, including 19.32 billion tons of lignite and asphaltite (92.7%) and 1.52 billion tons of hard coal (7.3%) [19]. The total coal supply in Turkey consists of 89,844 thousand tons of lignite, 38,039 thousand tons of hard coal, 1,550 thousand tons of asphaltite, and 991 thousand tons of coke. Lignite occupies an important place in Türkiye's coal resources with a high share of 69% of the total coal supply. This source is followed by hard coal with a share of 29%, followed by alfastite and coke with a share of 1.2% and 0.8%, respectively. Considering the level of coverage of resources by domestic production, lignite has the highest share with 70%. The others are hard coal with 1.1% and asphaltite with 1.2%, respectively. These rich resources are of strategic importance to meet the country's energy demand and ensure energy supply security [20].

**Table 1. Outlook for Türkiye's Coal Balance in 2022 (Thousand Tons)**

|                     | Bituminous Coal | Lignite | Asphaltite | Coke Coal |
|---------------------|-----------------|---------|------------|-----------|
| Domestic Production | 1.416           | 92.296  | 1.600      | –         |
| Net Import Input    | 36.938          | -14     | 0          | 1.129     |
| Total Energy Supply | 38.039          | 89.844  | 1.550      | 991       |

Source: [20]

According to *Table 1*, Türkiye's hard coal reserves have an energy potential ranging between 6,200–7,250 kcal/kg in terms of lower heating value. This allows hard coal to be used effectively in various industrial applications and energy production. While the lignite resource is lower in terms of calorific value (ranging from 1,000 kcal/kg to 4,200 kcal/kg), a large amount of it has a lower calorific value below 2,500 kcal/kg. Lignite plays an important role in electricity generation, mainly used in thermal power plants [20]. Coal and its derivatives form part of Türkiye's efforts to diversify its energy portfolio, while also contributing to energy supply security. Lig-

nite can reduce dependence on energy imports and increase the country's energy security, especially when used based on domestic energy resources.

However, the use of coal also brings environmental impacts. Pollutant emissions released during the combustion process can affect air quality and contribute to climate change. Therefore, it is important for Türkiye's energy strategies to manage coal utilization in line with sustainability principles and reduce environmental impacts by investing in clean technologies. In conclusion, Türkiye's coal resources have significant potential in terms of energy supply security. However, sustainably managing these resources and reducing environmental impacts play a critical role in the country's energy transformation process. While one-third of lignite production in Turkey is realized in underground mines, two-thirds of the extracted ore is obtained from open pit operations. In this context, the speed and scale that open pit operations can achieve through extensive mechanization have the potential to offset the low-quality heat content of Türkiye's lignite reserves [15].

Coal, which plays an important role in Türkiye's energy portfolio, is used in electricity generation through local resources and imported coal types.

As of 2022, the amount of electricity generated from domestic coal-fired power plants was 49,556.15 GWh, while the amount of electricity generated from imported coal-fired power plants was 63,259.66 GWh. Thus, total coal-based electricity generation amounted to 112,815.81 GWh. This production accounted for 36.18% of the total electricity generation in 2022, which represents a very important share in terms of ensuring energy supply security. At this point, the share of domestic coal (lignite + hard coal + asphaltite) in electricity generation was 15.89% [19]. This situation emphasizes the efficiency and importance of local coal resources in energy generation. While Turkey strengthens its energy independence with electricity generated from domestic coal resources, it also utilizes local resources in terms of energy security.

## Conclusion

Coal and coal mining plays a key role in the context of global energy security. Coal and coal mining have historically played a role in balancing energy portfolios, and their current contribution and strategic role are critical to ensuring a stable and secure energy supply. With the evolution of energy production and utilization, it is

[15] ILO (2015): *Türkiye Kömür Madenciliği Sektöründe Sözleşmeler: Düzenlemeler: Gerçekleşme Biçimleri-Boyutları, Nedenleri-Yasal Nedenleri ve İSG Üzerindeki Etkisi*. Ankara: ILO Türkiye Ofisi.

[19] MENR [Republic of Turkey Ministry of Energy and Natural Resources] (2023a): *Tabii Kaynaklar: Kömür*. (accessed 15. 11. 2023), <https://enerji.gov.tr/bilgimerkezi-tabiiikaynaklar-komur>



crucial to adopt sustainable practices and technological innovations to adapt to environmental and social issues so that coal can be used sustainably.

Coal plays a critical role in energy access due to its wide availability, reliability, security, and cost-effectiveness compared to alternatives. Today, the world still faces the serious problem that billions of people lack access to modern energy services. Access to energy is a basic necessity of modern life. With this in mind, coal is still under-appreciated, even though it serves as an important tool for reducing extreme poverty at the global level.

In this context, coal plays a decisive role in meeting energy needs, especially in economies with high electricity demand. Coal-fired power plants can provide energy to national energy grids, enabling communities to access energy and thus contribute to economic growth and improved living standards in many regions, particularly in developing countries.

In this context, coal, as an ancient energy source, is directly related to mining activities as well as being intensively used in energy production today.

At this point, coal mining should be evaluated together with its environmental impacts. It should be kept in mind that environmental impacts that occur during mining activities can affect local ecosystems and especially water resources. Therefore, today, sustainable coal mining practices and the establishment of effective policies to minimize environmental impacts should be a necessity rather than a preference. The sustainability of coal utilization within the framework of energy supply security needs to be supported by technological developments. Clean coal technologies include important steps towards a more efficient and environmentally friendly use of coal. In this context, Turkey should aim to utilize coal efficiently by investing in these technologies. From this point of view, to reduce Türkiye's dependence on foreign energy and to ensure the security of the energy supply, it is essential to give coal and coal mining an important place at the center of national energy policies. A balanced consideration of environmental sustainability, economic factors, and technological developments in the formulation of energy policies plays a critical role in this respect.

*Note:* This study is derived from the Master's Project titled “The Role of Coal Mining in Türkiye's Energy Supply Security” accepted by the Institute of Social Sciences of Tekirdağ Namık Kemal University in 2023.

## *A vállalati kultúra változása a rendszerváltozás óta Szlovákiában*

**Összefoglalás:** Napjainkban, amikor a munkapiac szabályai rendkívüli módon átalakulnak a különböző generációk más és más igényeket támasztanak egy egy munkahellyel kapcsolatban. A vállalati kultúra jelentősége Szlovákiában az 1989-es rendszerváltozás óta jelentősen megnőtt és rendkívül sokat változott. Köszönhető ez a külföldön dolgozók, majd hazatérők tapasztalatainak, a külföldi szervezetek megjelenésének, a globalizációnak és a munkavállalói igények növekedésének. Nem feledkezhetünk meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról sem (CSR), amellyel kapcsolatban az Európai Unió is adott ki irányelveket, elvárásokat. A dolgozatban bemutatjuk annak a saját kutatásnak az eredményeit, amely arra irányult, hogy vajon a munkavállalók érzik-e a vállalati kultúra változását, s ha igen, akkor az mennyire függ a szervezet vezetésétől, beleszólhatnak-e saját maguk, illetve a változások jó irányba haladnak-e?

**Kulcsszavak:** Munkapiac szabályai, vállalati kultúra, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, vállalati kultúra változása.

**Abstract:** Nowadays, when the rules of the labor market are changing in an extraordinary way, different generations make different demands in relation to the same workplace. The importance of corporate culture in Slovakia has grown significantly since the system change in 1989 and has changed enormously. This is thanks to the experiences of those who work abroad and then return home, the emergence of foreign organizations, globalization and the increase in employee demands. We cannot forget corporate social responsibility (CSR), in relation to which the European Union has also issued guidelines and expectations. In the thesis, We present the results of our own research, which was aimed at whether employees feel the change in corporate culture, and if so, how much it depends on the management of the organiza-

\* Varsói Menedzsment Egyetem,  
egyetemi docens

E-mail: drkovacst@nymu.hu

\*\* Varsói Menedzsment Egyetem,  
egyetemi hallgató

E-mail: ferenc.csenger@gmail.  
com

[1] Armstrong, M. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan.

[2] Kiss Cs.–Csillag K. (2014): *Szervezeti kultúra*. Budapest: NKE.

tion, whether they can have a say themselves, and whether the changes are moving in the right direction is it?

**Keywords:** Rules of the labor market, corporate culture, corporate social responsibility (CSR), the change in corporate culture.

## Bevezetés – Történelmi előzmények

Ugyan a rendszerváltozás óta eltelt időszakot vizsgáljuk, mégis tekintsünk vissza az időben, hogy miként alakult ki, fejlődött, változott a vállalati kultúra. Vajon milyen szakaszai figyelhetők meg, s mi jellemezte a nyugati- és mi a keleti blokk vállalatainak belső életét, szabályait. Armstrong [1] szerint: „*a vállalati kultúra egy közösen megosztott ötletek halmaza, amelyet a szervezet tagjai elfogadtak a környezethez való alkalmazkodás és a belső kötődés érdekében. A halmaz annyira hatékornynak bizonyult, hogy az új dolgozóknak megtanítják a szervezeti tények helyes megértését, a tények helyes gondolkodásának módját és az ezekkel a tényekkel való kívánt érzelmi viszonyt.*”

A vállalati kultúra kialakulásának gyökerei az ipari forradalom kezdetéhez köthetők. A 18–19. századi jelentős változások az agráripáriból a gyáripari társadalomba vezető időszakot jellemezték. A vezetőknek arra kellett válaszokat találniuk, hogy miként tudják gyorsítani a termelési folyamatokat és ezeket hogyan alkalmazzák a vállalkozások méretének növekedésében. Itt jelentkeztek az első vállalati hierarchiák és a belső irányítási rendszerek.

A 19. század végén megjelent taylorizmus lényege a tudományos irányítás bevezetése volt. Ez a hatékonyság és termelékenység növelését volt hivatott elősegíteni. Elemezték a munkafolyamatokat, összehangolták az idővel és az üzleti gyakorlatokkal, így járulva hozzá a vállalati kultúra kialakulásához, fejlődéséhez.

Az 1920-as években a Hawthorne-i vizsgálatok során a kutatók rájöttek, hogy a munkavállalók motivációját nem csak a fizetés határozza meg, hanem a munkakörnyezet és a munkatársak közötti kapcsolatok is.

Az autógyártás fellendülésével a 20. század elején Henry Ford megalkotta a tömegtermelés és a futószalagmunka elveit. A munkafolyamatok pontos leírása, azaz standardizációja és a termelési folyamatok meghatározása a modern vállalati működés alapfeltételévé váltak. [2]

A 20. század közepén egyre jobban előtérbe került a munkavállalók ösztönzése, azaz motiválása. Felismerték, hogy a fejlődő és elégedett dolgozó kulcsfontosságú a vállalat céljainak, sikereinek elérésében. Fejlődésnek indult a humán erőforrások területe, fontos érték lett az alkalmazottak elégedettsége, a vezetői stílusok és a vállalat által vallott közös értékek.

Az elmúlt század mások feléből még két fontos tényezőt érdemes megemlíteni. Az egyik az informatikai forradalom, amely gyökeresen átalakította a gyártási- és üzleti folyamatokat, valamint a kommunikációt. Az információ-áramlás gyorsulás és a széles tömegek számára elérhető számítógépes technológia és internet pedig meghozta a távmunka lehetőségét. Tegyük hozzá, hogy ez utóbbit igazából a Covid-világjárvány terjesztette el széles körben.

A másik fontos változás és lehetőség a globalizáció. Az Európai Unió belüli határok átjárhatósága, a vámok megszüntetése, a szállítmányozás fejlődése, így a nemzetközi kereskedelem növekedése új lehetőségeket és kihívásokat jelentett a vállalatok számára. Kiemelten fontos lett az üzleti etika, a kultúrák közötti különbségek kezelése, a tolerancia, és a nemzetközi együttműködés. A terjeszkedő multinacionális vállalatok a saját belső szabályaikat, kultúrájukat hozták el Szlovákiába is. [3] szerint: *„az erős szervezeti kultúra nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben, és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására. A kultúra erejét tehát magatartásbefolyásoló képessége adja.”*

Fontos megjegyezni, hogy a második világháború után kialakult ún. keleti blokk országokban másként fejlődött a vállalati kultúra. Elsősorban a Szovjetunióból importált szabályok szerint működtek az állami vállalatok, a magánszektor megszűnt, az üzleti érdekeket sok esetben az ideológiai megfelelés váltotta fel.

A vállalati kultúra alapjai folyamatosan változnak, figyelembe véve a globális hatásokat, a változó technikai, technológiai és gazdasági környezetet.

[3] Heidrich B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.

[4] Bakacsi Gy. (2010):  
*Szervezeti magatartás.*  
Budapest: Aula.

[5] Lukášová, R:  
Nový, I. a kol. (2004):  
*Organizační kultura  
– od sdílených hodnot  
k vyšší výkonnosti pod-  
niku.* Praha: Grada.  
176 s..

[6] Šigut, Z. (2004):  
*Firemní kultura a  
lidské zdroje.* Praha:  
Aspi Publishing.

## A vállalati kultúra meghatározása

A vállalati kultúra kialakulása összetett folyamat, amelynek történelmi előzményei és gyökerei a gazdasági és társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban találhatók. A vállalati kultúra nemcsak a vállalkozások belső működését befolyásolja, hanem a gazdasági rendszer és a társadalom egészének alakulására is hatással van. Bakacsi [4] szerint a vállalati kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. Elmondhatjuk tehát, hogy a vállalati kultúra egy adott szervezet belső normáinak, értékeinek, szokásainak és hagyományainak, valamint viselkedési mintáinak az összessége. Egy jól felépített vállalati kultúra segít abban, hogy megtartsák a munkavállalókat, minimalizálják a fluktuációt, így növelve az elköteleződést, és javítsák a produktivitást. A vállalat egyik legnagyobb vesztesége a munkavállalók elvesztése. Ha a légkör pozitív egy munkahelyen, akkor sikeres lesz a csapat, illetve a vállalat, hiszen serkenti a pozitív érzelmeket és az összetartozás érzését, ellenállóbbá tesz a stressz és az új kihívásokkal szemben. Ha valami nem a tervek szerint halad, akkor a bűnbakkeresés helyett a megoldások közös kidolgozása ajánlott.

A szakirodalomban a vállalati kultúra kifejezést gyakran a szervezeti kultúra váltja. Ez a legtöbb hazai és külföldi publikációban megjelenik [5]. Schein és Šigut [6] viszont a vállalati kultúra kifejezést használja, Schein a szervezeti kultúrát bármely szervezet kultúrájának tekinti, legyen az állami, kormányzati, nonprofit vagy magán-szervezet.

Megjegyzni, hogy a vállalati kultúra kifejezést elsősorban a magánszektorral kapcsolatban használják. Valamennyi említett fogalom elfogadható és használható, a tartalmuk azonos, így nem kell közöttük különbséget tenni.

A szervezeti kultúra szemléltetéséhez Hofstede úgynevezett hagyománymodelljét mutatjuk be. Azokat a tényezőket szemlélteti fontossági sorrendben, amelyek a szervezet kultúrájának kialakulásához, működéséhez elengedhetetlenek. Elsősorban az értékek, majd a rítusok, hősök és a szimbólumok. A szervezetek azonos elemekből építik fel saját kultúrájukat, de azok kombinációja és aránya egyedi vállalati kultúrát eredményez.

## A vállalati kultúra javítására irányuló tényezők

A vállalati kultúra javítása több tényezőtől függ, és nem létezik egyetlen megoldás, amely minden szervezet számára működik. Az alábbiakban feltüntettünk néhány általános módszert, amelyek segíthetnek a vállalati kultúra javításában. Valamennyi szervezet olyan sajátos belső kultúra kialakítására törekszik, amely csak őket jellemzi, így demonstrálva egyediségüket. Ezt a szervezeti- és környezeti jellemzők, a hagyományok és a társadalmi változások egymásra hatása jellemzi.

### A KOMMUNIKÁCIÓ, A KÉPZÉS ÉS A FEJLESZTÉS JELENTŐSÉGE

*„A verbális kommunikációval foglalkozó kutatások hagyományos jellemzője, hogy a nyelvi közlést a cselekvéssel szembeállított valóságzféraként fogják fel; pusztán úgy tárgyalják, mint a valóság leírását, vagy „legmerészebb” esetben mint a cselekvés irányítóját” [7].*

A kommunikáció kulcsfontosságú a vállalati kultúra javításában. A vezetőségnek nyitottnak kell lennie a munkavállalók véleményére, és az alkalmazottaknak is lehetőséget kell kapniuk arra, hogy kifejezzék gondolataikat és javasolataikat.

A munkavállalók képzése és fejlesztése segíthet a vállalati kultúra javításában. Balogh (2003: 24) szerint *„mind az állami, mind a vállalkozói szférában a képzésfejlesztés során fontos a munkavállalók egyedi igényeinek és képességeinek figyelembevétele, hogy a képzés a lehető legnagyobb hatást gyakorolhassa a szervezeti teljesítményre.”*

A munkavállalók számára biztosított képzés és fejlesztés lehetővé teszi számukra, hogy jobban megértsék a szervezet céljait és értékeit, és jobban hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. A képzések lehetnek szakmaiak, amikor a konkrét munkafolyamatokhoz kapcsolódnak; átképzések, amikor a meglévő szakembereket egy más, akár korszerűbb munkafolyamatok elsajátítására képeznek át, ezzel megelőzve az elbocsátásokat, vagy új munkaerő alkalmazását; valamint munkabiztonsági tanfolyamok, amelyek jogszabályilag kötelezőek.

[7] Pléh Cs.–Teres-  
tyéni, T. (2001):  
*Nyelv-kommuniká-  
ció–cselekvés.* Buda-  
pest: Osiris.



[8] Faragó K. (2013): *Szervezet és pszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös.

[9] Buda B. (2006): *Empátia*. Budapest: Urbis.

[10] Smith, E. R.–Mackie D. M.–Clay-Pool, H. M. (2016): *Szociálpszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös.

## A MUNKAHELYI LÉGKÖR, A VEZETŐI PÉLDA, A VISSZAJELZÉS ÉS AZ INNOVÁCIÓ SZEREPE A VÁLLALATI KULTÚRA JAVÍTÁSÁBAN

A jó munkahelyi légkör segíthet a vállalati kultúra javításában. A munkahelyi légkör javítása érdekében a szervezetnek támogatnia kell a munkavállalók közötti együttműködést és a pozitív kapcsolatokat. A légkör javításához hozzájárul az írott és íratlan szabályok betartása, a megfelelő szintű kommunikáció, a munkahelyi környezet állapota, stb. [8].

A vezetőségnek példát kell mutatnia a vállalati kultúra javításában. A vezetőségnek támogatnia kell a szervezet értékeit és normáit, és példát kell mutatnia a munkavállalóknak. Pontosnak kell lennie, aki megtartja az ígéreteit, ha kell, elismeri a hibáit, képeznie kell magát, legyen művelt, kreatív, jó kommunikációs képességekkel rendelkezzen, legyen empátikus de határozott. Képviselje a cég érdekeit, de vegye figyelembe a munkatársak igényeit is. *„Az empátia a személyiség olyan képessége, amelynek segítségével a másik emberrel való közvetlen kommunikációs kapcsolatok során az ember bele tudja magát élni a másik lelkiállapotába.”* [9].

A visszajelzés segíthet a vállalati kultúra javításában. A munkavállalóknak lehetőséget kell kapniuk arra, hogy visszajelzést adjanak a szervezet működéséről, és a vezetőségnek figyelembe kell vennie ezeket a visszajelzéseket.

Az innováció segíthet a vállalati kultúra javításában. Az innovatív szervezetek vonzóbbak lehetnek a munkavállalók számára, és jobban felkészültek a változásokra.

## A vállalati kultúra mérése

Vajon lehet-e mérni a vállalati kultúra szintjét? Nos, erre több módszer is létezik. Az egyik lehetőség a munkavállalói felmérés, amely alkalmával az alkalmazottak véleményét kérdezik a szervezet belső normáiról, értékeiről, szokásairól, hagyományairól, viselkedési mintáiról. Kideríthető, hogy milyen a vállalati kultúra minősége, a vállalat megtartó ereje, a belső együttműködés és hatékonyság, a rövid- és hosszútávú vezetői hatékonyság, a vállalatban belüli bizalmi szint és a motiváltság.

*„A kutatási kérdéseket az az érdeklődés váltja ki, hogy megtudjuk, az emberek miért úgy cselekednek, ahogy. Másrésről ennek az érdeklődésnek az eredete gyakran az a szándék, hogy bizonyos társadalmi problémákra megoldást találjunk.”* [10].

Egy másik módszer a vezetői értékelés a szervezet belső értékeiről, normáiról, szokásairól, hagyományairól, viselkedési mintáiról.

Ez a két leghatékonyabb módszer a vállalati kultúra méréséhez. Mindkét módszer hozzájárul ahhoz, hogy a menedzsment azonosíthassa a kultúrájában rejlő gyengeségeket és erősségeket és javaslatokat tegyen, illetve intézkedéseket hozzon a kultúra javítására. Javít a munkavállalók elköteleződésén, hiszen érzik, hogy fontosak, mert megkérdezzik őket, hatással vannak a vállalat működése szempontjából. Lényeges, hogy a méréseket rendszeresen végezzék.

[9] Buda B. (2006): *Empátia*. Budapest: Urbis.

#### A VÁLLALAT BELSŐ ÉLETÉRE HATÓ TÉNYEZŐ – KONFLIKTUS

A vállalat belső életét, tehát a munkaadók és munkavállalók mindennapjait különböző hatások érik. Ezek lehetnek konfliktusok, változások, társadalmi kihívások, törvényi változások. Ebben az alfejezetben ezeket a területeket járjuk végig, elsősorban azokra a személyes tapasztalatokra alapozva, amelyeket szakmai pályafutásunk során szereztünk.

Minden szervezetnél előfordulnak konfliktusok. A konfliktus egy olyan helyzet, amikor két vagy több ember, csoport, szervezet vagy állam között ellentét áll fenn, amely akadályozza az egyik fél céljainak elérését. Az egyének és csoportok közötti agresszió és konfliktus a világon mindenütt előforduló jelenségek [9]. Egy emberi agresszióról alkotott népszerű elképzelés szerint az evolúció az embereket alapvetően és megváltoztathatatlanul önzővé formálta. E felfogás szerint az agresszió az emberi természet szerves része, minek következtében az agresszió elkerülhetetlennek és kontrollálhatatlannak tűnik. Dolgozatunk ezen részében bemutatjuk a konfliktusok lehetséges okait, forrását, a konfliktusok kezelésének módszereit, és saját alapján is megjelenítjük.

#### A KONFLIKTUSOK FORRÁSA

A modern evolúciós pszichológia szerint az emberi természetet olyan pszichológiai mechanizmusok és motívumok jellemzik, amelyek az évezredek alatt hozzájárultak a túléléshez és a reprodukcióhoz.

[9] Buda B. (2006): *Empátia*. Budapest: Urbis.

[11] Pallai K.: *Vita-rendezés és konfliktuskezelés. Készült a Képzés- és tartalom-fejlesztés a Budapesti Corvinus Egyetemen című projekt keretében*. 70 o. Jegyzet/gyakorlati segédlet.

[12] Moore, C. W. (2014): *The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco CA: Jossey Boss.

A személyközi agressziót kiváltó tényezők közül sok a csoportközi konfliktusnál is megjelenik. A konfliktus hosszú távú megoldását célzó megközelítések kulcseleme, hogy azokra a konkrét nézeteltérésekre találjon megoldást, amelyek a szembenálló egyéneket vagy csoportokat egymástól elválasztják. [9].

„Konfliktus akkor alakul ki, amikor az adott ügyben egymásra utalt szereplők (egyének vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy cselekedeteik vagy álláspontjaik összeegyeztethetetlenek” [11].

A munkahelyi konfliktusok olyan helyzetek, amikor a munkatársak, a vezetők, vagy a munkaadó és a munkavállalók között ellentét áll fenn. Ezek lehetnek személyesek vagy szakmaiak, és lehetnek közvetlenek vagy közvetettek.

A konfliktusok forrásai számos tényezőből eredhetnek, például:

- érdekellentétek;
- kommunikációs problémák;
- ego és hatalomvágy;
- jogok és elvárások ütközése;
- kulturális különbségek;
- félelem és féltékenység.

Moore [12] szerint a konfliktusok okai között szerepelnek a következők:

- erőforrások hiánya;
- célok ütközése;
- kulturális eltérések;
- emberi érdekek különbözősége;
- hatalmi viszonyok változása;

ezek a faktorok összefonódva vezetnek konfliktusok kialakulásához.

#### A KONFLIKTUSOK KIALAKULÁSÁT SEGÍTŐ TÉNYEZŐK

A csoporton belüli formális kapcsolatokat többféle alkalmi tényező is zavarhatja. Ezek eredhetnek a vizsgált személy magánéletéből is, például lehetnek indulatok, gondok, indiszpozíciók, problémák, feszültségek, de származhatnak a szituációból is, például nagy megterhelésből, munkahelyi hajszából, rossz szervezeti légkörből, stb.

Ilyenkor zavarok támadhatnak az egyébként zökkenőmentesen bonyolódó formális kapcsolatokban is. Rossz esetekben a zavarok elmérgesedhetnek, és a további munkakapcsolatokat is ronthatják. A konfliktus kialakulásának folyamata több szakaszra osztható:

- *megelőző helyzet*: kölcsönös információhiány, félreértett kommunikáció, eltérő vélemények, értékrendek, rossz vezetési stílus;
- *a konfliktus felismerése és átélése*: az egyik érintett félben tudatosul, hogy egy számára fontos dologhoz a másik fél negatívan viszonyul. „A konfliktus tényének felismerése azután rendszerint csalódottságot, feszültséget, indulatokat ébreszt bennünk, amely negatív érzést, attitűdöt alakít ki a másik fél iránt”. [4];
- *a konfliktus kezelési módjának kialakítása*: eldöntjük, miként számolhatjuk fel a számunkra kedvezőtlen helyzetet, s megpróbáljuk figyelembe venni azt is, hogy az ellenfél vajon milyen stratégiával, válaszreakciókkal számol;
- *a konfliktus alatti tényleges viselkedés*: a résztvevők itt egyértelműen a saját stratégiájuk szerint viselkednek. Ez több fokozatban is megvalósulhat.

Fontos megjegyezni, hogy a konfliktusok természetes részei a munkahelyi életnek. Bár nem mindig könnyű kezelni őket, viszont ha jól kezelik, akkor pozitív eredményekhez vezethetnek. A konfliktusok lehetnek erőszakosak vagy nem erőszakosak, materiális vagy nem anyagi javakról, értékekről szólók, illetve lehetnek személyes vagy kollektív jellegűek. Pozitív konfliktusokról akkor beszélünk, ha azok hozzájárulnak a felek közötti kommunikációhoz, a problémák megoldásához és a fejlődéshez. Ugyanakkor lehetnek negatívak is, ha azok megakadályozzák a felek közötti együttműködést. [13]

#### A KONFLIKTUSOK KEZELÉSÉRE IRÁNYULÓ TÖREKVÉSEK

A konfliktusok kezelése lehetőséget ad a feleknek arra, hogy megértsék egymás álláspontját, és eljussanak egy közös megoldáshoz. A munkahelyi konfliktusok lehetnek pl.:

- egy munkatárs és egy vezető között, akik különböző véleményen vannak egy projektről;
- egy munkatárs és egy munkatárs között, akiknek a személyes viszonya romlik;
- egy munkatárs és a munkaadó között, akik nem értettek egyet a munkabérről és a juttatásokról;
- szervezeti egységek, munkacsoportok közötti konfliktus.

[4] Bakacsi Gy. (2010): *Szervezeti magatartás*. Budapest: Aula.

[13] Goleman, D. (2019): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér.

[14] Szabó I. (2008):  
*Bevezetés a szociál-  
pszichológiába.*  
Budapest: Nemzeti  
Tankönyvkiadó.

[15] Berne E. (2013):  
*Emberi játszmák.*  
Budapest: Háttér.

„A társas konfliktusok az emberi együttélés mindennapos jelenségei; akkor keletkeznek, ha a partnereket egymást kizáró célok vezetik, s ily módon csak a másik fél kárára győzhetnek.” [14]

A munkahelyi konfliktusokat tehát kezelni kell, hogy elkerüljük a munkahelyi stresszt és a munkahelyi károsodást. A konfliktusok kezelése lehet kompromisszum, mediáció, konfliktuskezelő tréning, de a legfontosabb, hogy a felek képesek legyenek kommunikálni egymással és megérteni a másik fél álláspontját, hogy eljussanak egy közös megoldáshoz.

A Thomas–Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) egy széles körben használt eszköz annak megértésére, hogy az egyének hogyan kezelik a konfliktusokat. Thomas és Kilman fejlesztette ki az 1970-es években. A TKI felméri az egyén által preferált konfliktuskezelési módszert, és betekintést nyújt abba, hogyan reagálhatnak különböző helyzetekben.

A TKI által azonosított öt konfliktusmód a következő:

- *verseny*: határozottan és együttműködve próbálja kielégíteni saját aggodalmait;
- *együttműködés*: határozottan és együttműködően próbálja megtalálni a kölcsönösen előnyös megoldást;
- *kompromisszumot hozni*: köztes talajt találni valamiről lemondva;
- *kerülés*: a konfliktus elkerülése vagy a cselekvés elhalasztása;
- *alkalmazkodó*: engedni másoknak a stabilitás és a harmónia megőrzése érdekében.

A TKI-t gyakran használják üzleti és szervezeti környezetben, hogy segítsen az egyéneknek és csapatoknak megérteni saját és mások konfliktuskezelési stílusát, valamint javítani a kommunikációt és az együttműködést.

Számos különböző konfliktusmegoldási modell használható a konfliktusok kezelésére.

A leggyakoribbak közül néhány:

Az öt lépésből álló modell:

- *a probléma meghatározása* – miből adódik a konfliktus, mi a forrása;
- *információgyűjtés* – mióta tart, kiket érint, milyen mértékű;
- *opciók generálása* – milyen módszerrel oldható meg a probléma, kiket vonunk be a döntésekbe;
- *döntéshozatal* – milyen módszert választunk a konfliktus kezelésére;
- *a megoldás megvalósítása* – maga a konfliktuskezelés. [15]

Az érdekalapú tárgyalási modell a konfliktusban érintett felek, mögöttes érdekek és szükségletek azonosítására és kezelésére összpontosít, nem pedig álláspontjukra.

Az együttműködésen alapuló problémamegoldó modell magában foglalja a másik fél aktív meghallgatását, a nézőpontja megértését és a kölcsönösen előnyös megoldás megtalálását.

A mediációs modellben egy semleges harmadik fél vesz részt, aki segíti a konfliktusban lévő feleket a hatékony kommunikációban, a közös pontok azonosításában és a kölcsönösen elfogadható megoldás elérésében. Transzformatív modellnek az a célja, hogy kezelje azokat a mögöttes problémákat, amelyek a konfliktushoz vezettek, és feljogosítsa a feleket arra, hogy megváltoztassák interakciójukat és kommunikációjukat a jövőben. Mindegyik konfliktusmegoldási modellnek megvannak a maga erősségei és gyengeségei, és különböző helyzetekben hatékonyak lehetnek. A legjobb megközelítés a konfliktus természetétől, az érintett felektől és a kívánt eredménytől függően változhat. Szabó [14] szerint: „A konfliktusok természetesen nem mindig romboló hatásúak. Az esetek egy részében a negatív hatás enyhíthető, átvihető kevésbé romboló területekre, sőt, ún. konstruktív konfliktusokká is átalakítható.”

[14] Szabó I. (2008): *Bevezetés a szociálpszichológiába*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

[16] Smith, E.–Macikie, D.–Claypool H. (2016): *Szociálpszichológia*. Budapest: Eötvös.

#### CSOPORTKÖZI KONFLIKTUS ÉS KOOPERÁCIÓ KAPCSOLATA

Az egyének közötti konfliktusok mellett egy nagyobb szervezeti egység esetén megjelenhet a csoportok közötti konfliktus is. A személyközi agressziót kiváltó tényező közül több a csoportközi konfliktusnál is megjelenik. Kutatások azt bizonyították, hogy a csoportok versengőbbek az egyéneknél. Ugyanakkor az is bizonyított, hogy alapvetően ugyanazon okok miatt válnak agresszívvá a résztvevők: a nagyra értékelt anyagi javak, a tisztelet, vagy a megbecsülés megszerzése miatt. „A csoportok fokozott versengésének egyik oka, hogy amikor a csoportok az elsőségért küzdenek, az anyagi javakért folytatott küzdelmet felülmúlja a társas javakért folytatott küzdelem és az ellenfelek legyőzésére irányuló erőfeszítés.” [16]

Csoporttagságunk csak annyiban járulhat hozzá pozitív önértékelésünkhöz és identitásunkhoz, amennyiben saját csoportunkat más hasonló csoportoktól különbözőnek és jobbnak látjuk.



[5] Šigut, Z. (2004):  
*Firemní kultura a  
lidské zdroje*. Praha:  
Aspi Publishing.

Az emberek erősen hajlanak arra hogy saját csoportjukat túlértékeljék, míg mások csoportjait leértékeljék. Sherif és munkatársai 1961-ben táborozó gyerekeket vizsgáltak. A gyerekcsoportok között akkor alakult ki erős versengés, amikor a gyerekek jutalmazását az egymással versengő csoportok teljesítményétől tették függővé. A kutatók ezután különböző eljárásokkal megpróbálták kiküszöbölni a versengést. Az a módszer bizonyult a legsikeresebbnek, amelynél kollektív jutalmat tűztek ki, mely olyan feladat elvégzésétől függött, amelyet csak a csoportok közötti kooperációval lehetett végrehajtani.

Lehetséges megoldási módok:

- konfliktusmegoldás tárgyalás útján;
- a bizalom kiépítése;
- mediáció és döntőbíráskodás: egy 3. fél bevonása.

Az első esetben a felek kommunikálnak egymással, hogy megoldják a konfliktusukat.

A tárgyalás akkor lehet sikeres, ha mindkét fél érezhetően előnyösebbnek érzi az eredményt, mint a konfliktus folytatását. A tárgyalás lehetőséget biztosít a feleknek, hogy megértsék egymás nézőpontját, és kreatív megoldásokat keressenek a problémájukra.

A következő lépéseket tesszük:

- *előkészületek*: a feleknek előzetesen meg kell érteniük a konfliktus okait, és el kell dönteniük, hogy tárgyalni akarnak-e;
- *a tárgyalás kezdete*: mindenkinek lehetősége van nyitó nyilatkozatot tenni, amelyben röviden bemutatja a konfliktusukat és a várható eredményt;
- *a konfliktus részletes megvitatása*: meg kell vitatni a konfliktusukat, és felszínre kell hozniuk a különbségeiket;
- *kreatív megoldások keresése*: a feleknek együtt kell működniük a konfliktus megoldásának megtalálásához;
- *megállapodás kialakítása*: ha a résztvevők megtalálták a megfelelő megoldást, akkor meg kell állapodniuk a részletekben, és le kell írniuk a megállapodást;
- *megállapodás végrehajtása*: végre kell hajtaniuk a megállapodást, és ellenőrizniük kell, hogy betartják-e azt. [5]

A konfliktusmegoldás tárgyalás útján elért megállapodás általában tartósabb, mert a felek maguk vesznek részt a döntésben.

A bizalom kiépítése egy konfliktus megszüntetésének fontos eleme. A bizalom alapja a kommunikáció, a nyitottság és az őszinteség. Az alábbi lépések segíthetnek a bizalom kiépítésében:

- *nyitott és őszinte kommunikáció*: beszéljük meg a konfliktust nyíltan és őszintén, figyelembe véve mindkét fél érzéseit és nézőpontjait;
- *fókusz a megoldásra*: ne a múltban keressük a hibákat, hanem az előrehaladás lehetőségére fókuszálunk;
- *engedjük el a múltat*: ne ragaszkodjunk a múlthoz, hanem fogadjuk el a jelen helyzetét és dolgozzunk együtt a jövőért;
- *tisztelet és őszinteség*: tartsuk tiszteltben egymás érzéseit és nézőpontjait, és legyünk őszinték a kommunikációban;
- *együttműködés*: dolgozzunk együtt a megoldás megtalálására, és fogadjuk el a felelősséget a konfliktus kezeléséért. [17]

A mediáció és a döntőbíráskodás különböző folyamatok, de mindkettő lehetővé teszi a konfliktusok megoldását. A mediáció általában kevésbé formális és fokozottabb felek bevonását igénylő folyamat, míg a döntőbíráskodás formálisabb, bírói döntésre épülő folyamat.

A konfliktusok tehát valamennyiünk életének részei, az emberi természet velejárói. Találkozunk velük a családon belül, baráti körben, az utcán és természetesen a munkahelyen is. Ez utóbbiak a munkaadók és munkavállalók, a vezetők és beosztottak között alakulnak ki elsősorban, de azonos szinten álló alkalmazottak között is gyakoriak. Okozhatják érdekellentétek, kommunikációs problémák, hatalmi játszmák, világnézeti különbségek.

A munkahelyi konfliktusokat meg kell oldani, hiszen fennállásuk és elmérgesedésük esetén csökken a munkavégzés hatékonysága, rossz hangulat alakul ki, megnő a fluktuáció.

A konfliktusok kezelésére többféle módszer is létezik, a vezetők és a vállalaton belüli segítők (HR, pszichológus, mediátor, stb.) feladata a leghatékonyabb kiválasztása. A konfliktusok okát fel kell tárni, megoldásukra megfelelő stratégiát kell kialakítani, akár harmadik felet is be kell ebbe vonni, majd el kell indítani a konfliktus kezelését. Döntések meghozatalakor a vezetők gyakran megfélelmeznek arról, hogy azokat megfelelő módon, aszertíven kommunikálják a munkatársak felé. A konfliktusokra elsősorban mint negatív jelenségekre gondolunk, ugyanakkor léteznek pozitív konfliktusok is, amelyek hozzájárulnak a felek közötti kommunikációhoz,

[17] Forgács J. (2019): *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest: Kairosz.

a problémák megoldásához és a fejlődéshez. Mackie (2016) szerint a csoportközi kooperáció segít a konkrét erőforrások miatt kialakult konfliktusok megoldásában, mert a együttműködés során a külső csoport jutalmak és nem büntetések forrásává válik. Végso soron a konfliktuskezelésnek is ez a célja és jó esetben az eredménye is.

## Társadalmi kihívások, mint a vállalati kultúra része és a felelősségvállalás dimenzióinak alkalmazása

A vállalati kultúra részét képezi a társadalmi kihívások való megfelelés, illetve a felelősségvállalás. A meghatározás szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása azt jelenti, hogy elkötelezik magukat a társadalmi és környezeti jólét javítása mellett, és ezt beépítik az üzleti tevékenységükbe. (Európai Parlament, 2011). A társadalmi felelősségvállalás gyakran magában foglalja a környezeti kérdésekre való odafigyelést, az emberek jogainak tiszteletben tartását, a korrupció elleni küzdelmet, valamint a helyi közösségek támogatását. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása jó hírnevet és pozitív megítélést eredményezhet, valamint hozzájárulhat a vállalatok üzleti sikerességéhez is. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, azaz a CSR, a '90-es évektől kap egyre nagyobb jelentőséget az Európai Unióban. Az iránymutatások szerint az európai szociális modell egyik alappillérét jelenti, így valamennyi uniós polgárt érint. Hozzájárul a fenntartható fejlődéshez, növeli a versenyképességet és foglalkoztatottságot is.

A CSR uniós eszköztára a következő:

- etikai kódexek és együttműködési megállapodások;
- menedzsmentrendszerek;
- nem pénzügyi beszámolók;
- címkék és elismerések;
- társadalmilag felelős befektetések.

CSR európai értelmezésének konkretizálásáért jött létre 2001-ben az ún. Zöld könyv. Ez a CSR három dimenzióját határozza meg:

- *Vállalaton belüli dimenzió* – HR, munkahelyi egészség és biztonság, krízishelyzetek kezelése és menedzselése, természeti erőforrások használata és környezeti hatások.

A HR (Human Resources), azaz a humánerőforrás menedzsment (korábbi neve: személyzeti osztály) a munkáltatók és a munkavállalók közötti viszonyokat és a munkahelyi folyamatokat kezeli. Az HR területén belül a munkahelyi egészség és biztonság, valamint a krízishelyzetek kezelése és menedzselése is fontos szerepet játszik. A munkahelyi egészség és biztonság meghatározása szerint a munkahelyen biztosított körülmények és folyamatok segítségével a munkavállalók testi és lelki egészségét megóvják.

## A kutatási eredmények kiértékelése

Kérdőíves módszert alkalmaztunk, a feltett 20 kérdésre online formában adhattak választ az anonim vállalkozók.

Az első részben a demográfiai adatokat dolgoztuk fel. A kérdőívet 162-en töltötték ki. A felmérésben résztvevők döntő hányada nő volt. A férfiak aránya 22, míg a nők 78%. A megkérdezettek 7%-a a 18–24 éves korosztályhoz, 26% a 25–40 év közötti korosztályhoz, 52%-a 41–55 éves korosztályhoz, míg 15% az 56–65 éves korosztályhoz tartozott. Ami a lakóhelyet illeti: legnagyobb arányban – 48% – a nagyvárosban lakók válaszoltak. A második helyen a falvakban lakók következtek 37%-kal, majd a kisvárosban élők 15%-kal. A válaszadók 40%-a rendelkezik mesterdiplomával, 34%-uk felsőfokú alapképzéssel, míg 26-a érettségivel. Munkahely tekintetében a megkérdezettek 48%-a dolgozik állami vállalatnál, 45%-a magáncégnél, vagy vállalkozónál, míg 7%-a az egyéb válaszlehetőséget adta meg. A kutatás szempontjából fontos tényező volt annak megállapítása, hogy a válaszadók milyen pozíciót töltenek be a szervezetben belül. 74%-a dolgozó, 15%-a menedzser, 6%-a menedzser és 5%-a felsővezető. A következő kérdés a jelenlegi munkahelyen eltöltött évek számát kutatta. A válaszokból kiderült, hogy a legrövidebb ideje munkát vállalók két éve dolgoznak, míg a legidősebbek 47 éve. Mindkét kategória az állami szférában helyezkedett el. Ami az eddigi munkahelyek számát illeti, 24 válaszadónak a jelenlegi az első munkahelye, míg 6-an azt a választ adták, hogy már a 10. munkahelyen dolgoznak. A legtöbben, 35-en a negyedik helyen munkavállalók.

A kutatás következő részében az egyes vállalati szférák közötti különbségeket vizsgáltuk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyiben különböznek a hazai-, a külföldi- és a multinacionális vállalatoknál dolgozók válaszai. A megkérdezettek 74%-a hazai vállalatnál dolgozik, 15%-a multinacionális, míg 11%-a külföldi érdekeltségű szervezet alkalmazottja. Jelenlegi munkahelyükkel a multinacionális vállalatoknál dolgozók a legelégedettebbek, 39%-kal, őket a hazai szervezetnél dolgozók követik 35%-kal, majd a külföldi vállalatnál dolgozók, 26%-a elégedett. A hazai vállalatnál dolgozók 75%-a, a multinacionális szervezetnél dolgozók 16%-a, és a külföldi vállalatnál dolgozók 9%-a elégedett a munkakörnyezettel. A következő kérdésekre egy 1-től 10-ig tartó skálán értékelhettek a válaszadók – ahol az 1 a negatív, a 10 a pozitív érték volt. A külföldi vállalatok dolgozói a legelégedettebbek a jutalmazással. Az elégedettség index 6,3. A hazai vállalatnál 6,1, míg a legkevésbé elégedettek a multinacionális szervezetnél dolgozók: 5,8. A legjobb hangulat a multinacionális vállalatoknál van, a válaszadók elégedettségi szintje 6,7. A hazai szervezeteknél ez 6,2, míg a külföldiek esetében a legkevésbé kedvező: 5,6. A válaszadók közül a multinacionális vállalatnál dolgozók vélték úgy, hogy a munkatársak közötti viszony a legkedvezőbb (8,6). A hazai vállalatnál dolgozók 6,9 pontot adtak a kérdésre, valamivel kevesebbet, 6,6 pontot pedig a külföldi érdekeltségű szervezetnél dolgozók adtak. A következő kérdés a kommunikáció színvonalát kutatta. A felmérés szerint ez a multinacionális cégeknél a legkedvezőbb, a válaszadók 7 ponttal értékelték.

A külföldi tulajdonú szervezetnél 6 pontot adtak a kérdésre, míg a hazai vállalatnál dolgozók úgy vélik, náluk van a legalacsonyabb szinten ez a mutató, igaz nem sokkal lemaradva 5,8 pontot kapva. A vállalati kultúra változása az egyik legfontosabb kérdés volt a felmérésben. A legszembetűnőbb változást a multinacionális vállalatoknál dolgozók érzik. A válaszadók 5,5 pontot adtak a 10-es skálán. Hozzá kell tenni, hogy nyilván a rövid ideje a vállalatnál dolgozók másként látják a változásokat, mint azok, akik már évtizedek óta állományban vannak. Ez a feltevés érvényes a külföldi (5,3) és a hazai vállalatok (4,8) esetében is. A következő kérdés a környezettudatos működéssel volt kapcsolatos. A felmérésből kitűnik, hogy ez a legnagyobb mértékben a multinacionális vállalatok esetében szempont, hiszen a megkérdezettek 6,5 pontot adtak a 10-es skálán. A külföldi és hazai szervezetek esetében ez 6 pont.

A kutatás következő részében már külön-külön vizsgáltuk az egyes érdekeltségű vállaltokat. A felmérésben résztvevők közül a hazai vállalatnál dolgozók zöme úgy véli, hogy a vállalat menedzsmentjétől függ elsősorban a szervezeti kultúra minősége. A hazai vállalatnál dolgozó 120 válaszadóból 54-en gondolják így; hogy saját magunktól függ ez a tényező 36-an gondolják, a közvetlen felettestől való lehetőséget 30-an választották. A külföldi vállalatnál dolgozók zöme úgy véli, hogy saját magunk vagyunk a vállalati kultúra alakítói (12-en), míg a vállalat menedzsmentjétől való függést 6-an választották. A közvetlen felettes a külföldi vállalatok esetében tehát nem alakítja a vállalati kultúrát. A multinacionális vállalatnál dolgozók esetében már megjelentek a középvezetők is. Nyilván a vállalati struktúra markáns részét alkotják, jóval többször találkoznak velük a dolgozók. Ugyanakkor az is kiderül, hogy azonos mértékben alakítják a szervezeti kultúrát (6–6) a középvezetők, a közvetlen felettesek, a vállalat menedzsmentje és a megkérdezett válaszadók. A hazai vállalatnál dolgozók nagyobb része (54) nem biztos benne, hogy építhet-e karriert a szervezetnél, ahol alkalmazásban van. 36-an tudják, hogy van előrelépési lehetőség a ranglétrán, míg 30-an tisztában vannak, hogy nincs.

A külföldi vállalatnál dolgozók tisztában vannak vele, hogy van vagy nincs előrelépési lehetőség. Kétharmaduknál sajnos nincs, míg egyharmaduknál van. Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti hierarchia egy külföldi érdekeltségű vállalat esetében nagyon merev, kicsi a változás, vagy a menedzsment nem vesz tagjai közé hazai munkavállalókat. A következő eredmények azt mutatják, hogy mennyire érzik motiváltnak magukat a válaszadók. A hazai vállalat esetében a legtöbben „nem” és a „kis mértékben” válaszokat adták (48–48). 24 esetben dolgoznak olyan vállalatnál, ahol motiválják a dolgozókat. A külföldi vállalat esetében a válaszadók kétharmada szerint nincs motiváció a szervezeten belül – még kis mértékben sem. A multinacionális vállalatnál már megjelenik a motiváció – igaz kis mértékben, de ezt a válaszadók több mint kétharmada állítja. A hazai vállalatok zöménél vannak továbbképzések. A válaszadók 65 százaléka választotta ezt a lehetőséget. 34 százalékuknak viszont nincs lehetősége továbbképzésre a vállalaton belül. A külföldi vállalatok tartanak továbbképzéseket. A csoport kétharmada részt is vesz továbbképzéseken. A multinacionális cégeknél dolgozók valamennyien úgy válaszoltak: vannak ilyen lehetőségek.

Munkavédelmi tanfolyamokon való részvétel lehetőségét 95-en választották a hazai vállalatnál dolgozók közül, míg 24-en nem találkoztak munkavédelmi továbbképzéssel. A külföldi vállalatnál dolgozók esetében a kétharmaduknál rendszeresek a munkabiztonsági előadások. A multinacionális szervezeteknél dolgozók közül valamennyien, tehát 24-en azt a lehetőséget jelölték meg, hogy vannak munkabiztonsági képzések. Látjuk, hogy a hazai vállalatnál dolgozók zöme úgy érzi: van lehetősége részt venni a vállalati kultúra javításában, még ha azt is gondolják, hogy elsősorban a szervezet menedzsmentje határozza azt meg elsősorban. A külföldi vállalatnál dolgozó válaszadók úgy gondolják, hogy van beleszólásuk a szervezeti kultúra alakulásába. Kétharmaduk szerint személyesen is hozzájárulhatnak annak minőségéhez. A multinacionális cégeknél dolgozók valamennyien, tehát 24-en, azt a lehetőséget jelölték meg, hogy van erre lehetőség. A hazai vállalatnál dolgozók közül közül 48-an nem tudják, hogy vannak-e a szervezetnél korszerű vállaltirányítási rendszerek. 59-en adták azt a választ, hogy igen, tehát a szervezet, ahol dolgoznak rendelkezik korszerű vállaltirányítási rendszerrel. Külföldi vállalat esetében a válaszadók tudják, hogy van-e, vagy nincs ilyen rendszer. Kétharmaduk találkozott-, vagy dolgozik velük. A megkérdezettek egyharmada olyan vállalatnál dolgozik, ahol nincsenek ilyen rendszerek. A multinacionális szervezetnél dolgozók fele nemleges választ adott.

## Összefoglalás

A kutatómunka tapasztalatai egyértelműen azt igazolják, hogy a vállalati kultúra rendkívül fontos a szervezet életében. Az elmúlt időszakban folyamatosan változik, de más-más tempóban és prioritások mentén a hazai-, a külföldi- és a multinacionális vállalatoknál. Az utóbbiak jóval nagyobb tapasztalattal rendelkeznek ezen a téren, hiszen a hazai vállalatok a rendszerváltozásig állami kézben voltak és a vállalati kultúra fentről irányított, egységes szabályok szerint alakult. Az 1989 után időszakban privatizált, vagy újonnan alakult vállalatok segítség és tapasztalatok híján kénytelenek voltak saját maguk kialakítani a belső szabályokat, a vállalati kultúrát. Ehhez a segítség csak a piacok megnyitásával, a globalizáció megjelenésével érkezett külföldről. A hazai vállalatoknál dolgozók így csak a menedzsmenten keresztül ismerkedhettek meg a vállalati kultúra létezésével. Ezért is gondolják úgy nagyrészt, hogy a menedzsment alakítja elsősorban a vállalati kultúrát. A Szlovákiában is megjelenő külföldi vállalatok a saját országukban kialakult vállalati kultúrát hozták magukkal, ami sok esetben különbözött, sőt idegen volt a hazai mentalitással, szokásokkal. Elsősorban az Ázsiából érkező vállalatok kultúrája, a dolgozókkal való bánásmód volt idegen. A kutatási eredmények is mutatják, hogy az ott dolgozók szerint elsősorban saját maguk tudják alakítani a vállalat belső kultúráját. A multinacionális vállalatoknál a világ sok részén szerzett tapasztalatok birtokában jóval „testreszabottabban” alkalmazzák a vállalati kultúra szabályait. A dolgozók így elégedettebbek, motiváltabbak.



Az elméleti rész és a kutatás eredményei alapján a következő észrevételek és javaslatok fogalmazódnak meg:

- a hazai vállalatoknál lassan változik a belső kultúra, a külső tényezők kevésbé hatnak. A jogszabályok módosulása és a más vállalatokból érkezők hatnak elsősorban a belső kultúrára. A szervezeteknek nyitottabbaknak kellene lenniük, alkalmazotti kutatásokat végezni, feltérképezni az igényeket, problémákat. Tanfolyamok, továbbképzések és rendszeres értékelések szervezésével nagyobb lenne a motiváció, a jutalmazási rendszerek átalakítása is hozzájárulna a nagyobb elégedettséghez;
- a külföldi érdekeltségű vállalatok esetében nagyobb hangsúlyt kell helyezni arra, hogy figyelembe vegyék a helyi szokásokat, mentalitást. Javítani kell a menedzsment és a dolgozók közötti kommunikációt, lehetőséget adni a vállalat belső életének alakításába. Tanfolyamok és továbbképzések szervezésével, valamint a jutalmazással javítani lehet az alkalmazottak motivációját. Az ország törvényeinek és szabályainak szigorú betartása is fontos lenne, elsősorban a munkabiztonság és a tűzvédelem terén;
- a multinacionális vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy figyelembe vegyék a működési országok törvényeit, sajátos igényeit, kultúráját, szokásait. Nagy szerepet játszanak abban, hogy a vállalati kultúra színvonala emelkedjen, hiszen a munkaerő áramlásának köszönhetően, a tapasztalatokat, szokásokat, lehetőségeket tovább tudják vinni, meghonosíthatják más vállalatoknál is;
- bármilyen érdekeltségű is legyen a vállalat, az adatok azt mutatják, hogy az alkalmazottak motivációját növelni kell. Nagyobb hangsúlyt kell helyezni a tanfolyamok, továbbképzések lehetőségének biztosítására. Javítani kell a munkatársak közötti kommunikáció színvonalán. Biztosítani kell a törvény által előírt munkabiztonsági és tűzvédelmi tanfolyamokat, az egészséges munkakörnyezetet és a megfelelő jutalmazást. A korszerű vállalatirányítási rendszerek megismertetése és használata a szervezet működését nagyban javíthatja, jobb munkakörnyezetet és hangulatot teremtvé.

## *Innovatív utak – kreatív problémamegoldás*

**Összefoglalás:** Az innováció, az innovatív fejlődés, a kutatás-fejlesztés (K+F) és a problémamegoldás szoros összefüggésben állnak, és központi szerepet játszanak a gazdasági és társadalmi fejlődés elősegítésében. Az innováció új, gyakran radikális megközelítéseket és technológiákat jelent, amelyek fenntarthatósági és versenyképességi előnyöket kínálnak különböző iparágak számára. Az innovatív fejlődés a folyamatos megújulási folyamat, amely az innováció eredményeinek integrálását és alkalmazását foglalja magában, lehetővé téve a szervezetek számára a rugalmasabb alkalmazkodást és a folyamatos fejlődést. A kutatás-fejlesztés (K+F) a tudásalapú fejlődést ösztönzi, különösen azokon a területeken, ahol a technológiai előnyök és a gyors piaca lépés kritikus fontosságúak. E folyamatok sikeres működéséhez elengedhetetlen a problémamegoldás képessége, amely biztosítja a komplex kihívások kezelési lehetőségeit és elősegíti a kreatív, hatékony megoldások kialakítását. A jövőben az innováció, különösen a mesterséges intelligencia, biotechnológia és megújuló energiaforrások területén, jelentős szerepet fog játszani a globális kihívások megoldásában, fenntartható gazdasági növekedést előmozdítva.

**Kulcsszavak:** Innovatív fejlesztés; kutatás-fejlesztés; problémamegoldás, kulcs-képességek; menedzsment.

**Abstract:** Innovation, innovative development, research and development (R&D) and problem solving are closely linked and play a central role in fostering economic and social development. Innovation involves new, often radical approaches and technologies that offer sustainability and competitiveness benefits to different industries. Innovative development is a process of continuous renewal that involves the integration and application of the results of innovation, enabling organisations to adapt more flexibly and continuously evolve. Research and development (R&D) drives knowledge-based development,

\* Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet  
E-mail: vvarga.anita2@gmail.com

[1] Schumpeter, J. A. (1939): *'The theory of economic development an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle'*. Cambridge: Mass, Harvard University Press.

[2] Howard, J. A.–Sheth, J. N. (1969): *The Theory of Buyer Behaviour*. London: John Wiley and Sons, Inc.

[3] Rogers, E. M.–Shoemaker, F. F. (1971): *'Communication of innovations: a cross-cultural approach' 2<sup>nd</sup> Edition*. New York: The Free Press.

[4] Drucker, P. F. (1985): *'Innovation and entrepreneurship: practice and principles'*. New York: Harper&Row.  
[http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF)

[5] OECD (2005): *'Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data'*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

[6] OECD (1994): *'Frascati manual. The measurement of scientific and technological activities; proposed standard practice for surveys of research and experimental development'*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

particularly in areas where technological advantage and rapid market entry are critical. The ability to problem-solve, to address complex challenges and to develop creative and effective solutions, is essential for the success of these processes. In the future, innovation, in particular in the fields of artificial intelligence, biotechnology and renewable energy, will play a major role in addressing global challenges, driving sustainable economic growth.

**Keywords:** Innovative development; research and development; problem solving, key competences; management.

## Innováció fogalommeghatározás – az elhatározás

Az innováció és a kutatás-fejlesztés (K+F) szerepe Magyarország oktatási rendszerében egyre nagyobb hangsúlyt kap, különösen a globális versenyképesség fenntartása és a fenntartható fejlődés biztosítása érdekében. Az innováció fogalmát Schumpeter [1] tudományos és üzleti megközelítésben határozta meg. Az innováció fogalmának tágítása, az arról való gondolkodás fontos pontja Howard–Sheth [2] szerint annak tisztázása, hogy az innováció relatív, ezért nem kizárólag az tekinthető innovációnak, ami az egész piac, gazdaság, társadalom számára új, hanem az is, ami a szervezet számára újdonságnak számít. Ezt a megközelítést mélyítette Rogers–Shoemaker (1971), abban a tekintetben, hogy véleményük szerint minden újnak minősül, amit az egyén újnak észlel. Drucker [4] kiterjesztette a fogalmat, megjelent, a társadalmi innováció fogalmi megközelítése, ebben a megközelítésben nem lehet csupán a műszaki és gazdasági területre leszűkíteni az innováció jelentőségét. Az innováció nemzeti és nemzetközi támogatási rendszere kapcsán született meg egy nemzetközileg is elfogadott közösen értelmezett meghatározás 1992-ben. Ekkor jelent meg az Oslo kézikönyv [5] melyet az OECD jelentetett meg. Ez a meghatározás a termék- és eljárás-innovációra helyezte a hangsúlyt, külön meghatározta az egyes kategóriákat. Az OECD által 2002-ben megjelentetett Frascati kézikönyv [6] a tudományos kutatás és fejlesztés témakörét helyezte a meghatározás középpontjába. Magyarországon a Nemzeti Kutatási és Fejlesztési Innovációs Hivatal egyértelműen szétválasztja a kutatást és fejlesztést az innovációtól.

A gyakorlatban leginkább elterjedt meghatározás az Oslo kézikönyv harmadik kiadásában jelent meg 2006-ban. A kézikönyv részletesen és egyértelműen meghatározza az innováció fogalmát és az innováció eseteit. A hazai gyakorlatban az innováció meghatározásának harmonizációja csak részben valósult meg. A jogalkotó a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló 2014. évi LXXVI. törvényben meghatározza a fogalmat, jogilag Magyarországon ez az alkalmazandó meghatározás. Chikán Attila [7], a *Vállalatgazdaságtan* című könyvében egy új megközelítést alkalmaz, mely szerint középpontban a vevőorientáció szerepel [8]. Az innováció fogalma több dimenzióban jelen van, magában foglalja az új termékek, szolgáltatások, folyamatok és gondolkodásmód kialakítását és bevezetését, melyek javítják a hatékonyságot, versenyképességet és a társadalmi jólétet egyaránt. A modern definíciók az innovációt olyan tevékenységként írják le, amely új vagy jelentősen javított termékek és folyamatok létrehozására irányul, amelyek képesek értéket teremteni a felhasználók és a társadalom számára [9].

## Az innovációmenedzsment – egyedül vagy társaságban

Az innovációmenedzsment az innovatív megoldásokhoz kapcsolódó munkafolyamatok rendszerezett folyamata a vállalkozás egészére vonatkozóan. Fontos szerepe van a vállalkozások tevékenységében, segít fenntartani az iparági versenyelőnyt és a hosszú távú növekedést. Az innovációmenedzsment segítségével a vállalkozások kreatív és hatékony módon alkalmazhatják az új ötleteket és képessé válnak a piaci igényekre és irányvonalakra a megfelelő időben visszahatni (1. táblázat). Az innovációmenedzsment területén a legfontosabb képességek közé tartozik a kreatív problémamegoldás, a rugalmasság, a stratégiai gondolkodás, és a kollektív tanulás képessége [10].

[7] Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula.

[8] Vukoszavlyev Szlobodan–Polereczki Zsolt–Kovács Bence (2019): Az innováció fogalmának fejlődése. In: Fehér András–Szakály Zoltán (Szerk.): *Egészségpiaci kutatások: lektorált tanulmánykötet. Fogyasztói vizsgálatok munkacsoport*. Debrecen: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 185–195.

[9] OECD (2017): *Measuring Innovation in Education. A journey to the future*. Paris: OECD Publishing.

[10] Veresné Somosi M.–Tamus A. (2014): Az innovációs menedzsment kompetenciái és fejlesztésük lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 45., (6.), pp. 56–67.

[11] Tidd, J.–Bessant, J.–Pavitt, K. (2001): *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: John Wiley.

1. táblázat. Példák innovációs együttműködésekre

| Az innováció mecha-<br>nizmusa                      | Példák                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Termék vagy szolgáltatás<br/>újszerűsége</i>     | Az első mobiltelefon, töltőtoll, mosogatógép, online kiszállítás, online tartalom-<br>szolgáltató, PET-palack és alumíniumdobozok visszaváltására alkalmas automata<br>megjelenése a világon, ultramagas térerejű PET/MRI gyógyászati termékcsalád<br>kifejlesztése.             |
| <i>Folyamat újszerűsége</i>                         | Az úsztatott üveg Pilkington-féle előállítási folyamata, A Litracon® fényáteresztő<br>beton előállítási folyamata.                                                                                                                                                               |
| <i>Komplexitás</i>                                  | Repülőgépmotor-gyártás, robottechnika tökéletesítése a sebészetben amire<br>komplexitása miatt csak néhányan képesek.                                                                                                                                                            |
| <i>Szellemi tulajdon</i>                            | Originális (eredeti) gyógyszerek.                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Versenytenezők<br/>bővítése</i>                  | A versenyt és a döntéseket befolyásoló szempontok módosítása. Például a japán<br>autógyártók, akik elmozdították a piaci versenyt az árfókuszról, a minőségre, ru-<br>galmasságra, választékra.                                                                                  |
| <i>Időzítés</i>                                     | Az elsőként mozdulók jelentősebb piaci részesedésre tehetnek szert, de a gyors<br>követők is jól járhatnak. Például a Tesla vagy az temu.com.                                                                                                                                    |
| <i>Platformfejlesztés</i>                           | Olyan erős fejlesztési alapok, amelyek további termékgenerációk kifejlesztését is<br>lehetővé teszik. Például a BOSCH platformfejlesztései a járműiparban, a Netflix<br>platformfejlesztései a digitális tartalomfejlesztésben, MS Teams kommunikációs<br>alkalmazás.            |
| <i>A folyamat részlemai-<br/>nek átalakítása</i>    | Hatékonyabb hálózatok építése, outsourcing, virtuális vállalati együttműködé-<br>sek segítségével költségek csökkentése, rugalmasság növelése. Ilyen a Zara vagy<br>a H&M a ruházati iparban, a Dell a számítógépek piacán, a Toyota az ellátási-<br>lánc-menedzsment területén. |
| <i>Alkalmazási területek<br/>közti átjárhatóság</i> | A polikarbonát kerekeket eredetileg a guruló bőröndökhöz fejlesztették ki, de ké-<br>sőbb a rollerek gyártásában is használni kezdték.                                                                                                                                           |

Forrás: [11] alapján saját szerkesztés.

A tevékenység az elmúlt tíz évben jelentős változásokon ment keresztül, amelyek közül kiemelkedik a nyitott innováció elterjedése, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozások külső források bevonásával ösztönzést merítsenek az új ötletekhez és szakértői tudást szerezzenek. Az innovációmenedzsment eredményeképpen a szervezetek gyorsabban és hatékonyabban képesek reagálni a piaci változásokra, miközben maximalizálhatják az új technológiák által kínált lehetőségeket.

A modern innovációs megközelítések, mint a Scrum, a Kanban és a Lean menedzsment, az agilitás és a rugalmasság növelésére összpontosítanak. Ezek a módszerek nagy hangsúlyt fektetnek a folyamatos fejlesztés szükségességére, a hatékonyság növelésére, valamint az erőteljes csapatmunkára és együttműködésre. Ezen agilis megközelítések lehetővé teszik a projektek gyors és célzott megvalósítását, hozzájárulva a termékek és szolgáltatások minőségének folyamatos javításához [12, 13].

## Fontolva haladók és előre sietők – problémák és lehetséges megoldások

A sikeres innovációhoz számos kulcsképessegre van szükség, amelyek az innovatív ötletek generálásától azok megvalósításáig terjednek. A hatékony megvalósítás alapja az összetett, nagyszabású innovációs célok kisebb, kezelhetőbb célokra történő lebontása, a bevont célcsoportok munkavégzése könnyebbé válik. A fő nehézséget az jelenti, hogy nemcsak a piac szereplői között zajlik a verseny, fennáll a szabályok változásának veszélye. Azok a szervezetek kerülnek előnyös helyzetbe, amelyek képesek a tudásuk, technológiai készségeiket és tapasztalataikat ötvözve működni. Az innovációmenedzsment és az agilitás integrációja révén a vállalatok képessé válnak hatékonyan reagálni a piaci változásokra, minimalizálni a kockázatokat.

[12] Rigby, D. K. –Sutherland, J.–Noble, A. (2016): Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*, 94., (5.), pp. 88–96. <https://hbr.org/2016/05/agile-at-scale>

[13] Bell, S. T.–Brown, S. G.–Colaneri, A.–Outland, N. (2017): Team composition and the effectiveness of agile teams: A research synthesis and analysis. *Journal of Management*, 43., (8.), pp. 716–734.



[14] Nature (2022): Innovation through diversity. *Nature*, 609., (4.). <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04847-2>

[15] OECD (2022): Inclusive Innovation for Sustainable Development. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/5k4dd1rqsjxr-en>

1. ábra. Az innovációhoz kapcsolódó kulcsképessegek



Forrás: Saját szerkesztés.

Egyértelműen nem meghatározható, hogy miért válik egy ötlet innovatívvá és mi tesz egy innovatív ötletet értékesé, értékesíthetővé. A legfőbb különbség a kreatív és az innovatív elképzelés között a megvalósítás módjában rejlik. A képesség, hogy egy ötlet sikeres terméket vagy szolgáltatást eredményezzen a vállalkozás keretében működik. A középpontban a lehetőségek felismerésének képessége áll. A fejlődési lehetőségeket folyamatosan kereső gondolkodásmód megtalálja a piaci rést, a lehetőségek kihasználása a legfontosabb ismérve a sikeres innovációnak és cégvezetésnek. Kulcsfontosságú a megfelelő oktatás/képzés szerepe. A kitartás és óvatos megközelítési mód elengedhetetlen a kapcsolati háló bevonásához a sikeres megvalósítás alapját képezi (1. ábra). Az ilyen képességek fejlesztése elősegíti a tevékeny működést és az innovatív eredmények elérését, különösen gyorsan változó környezetben.

Az együttműködés és a sokszínűség szerepe felértékelődik, ez a megközelítés lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy szabadon osszák meg ötleteiket, anélkül, hogy attól kellene tartaniuk, hogy amennyiben az ötletek nem vezetnek eredményre negatívan értékelik azokat [14]. Az inkluzív innovációs környezet a különböző szakmai és szociális háttérrel rendelkező munkatársak hozzájárulása révén jelentősen növeli az új ötletek sikerességének esélyét [15].

## Útkeresők – innovatívva válik az utazó

Az 1980-as évekig leginkább műszaki, természettudományi jellegű innovációk jelentek meg. Ezt követően a meglévő újítások mellé látótérbe kerültek olyan újítások melyek az egész társadalom és vagy egy adott közösség jólétét befolyásolták pozitív irányba (2. táblázat). Az Európai Unió az innováció társadalmi nézőpontját hangsúlyozza középpontban a társadalom együttműködési hajlandóságával és kiemelve a kreativitás fontosságát.

2. táblázat. Az innováció területeinek, típusainak rendszere

|                                     |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                  |                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>termék-innováció</b>             | új vagy továbbfejlesztett termék kidolgozása<br>– a piacon új<br>– a vállalkozáson belül új<br>– új termék bevezetése<br>– új gyártási mód bevezetése                                          | termékelőállítási módszerek                                                                                                                                                                                                                                                                    | új termelési vagy egyéb eljárás, folyamat innovációja (kitalálása, bevezetése)                                                   | számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei |
| <b>szolgáltatás-innováció</b>       | valamely társadalmi szolgáltatás új megközelítésének bevezetéséhez szükséges innováció                                                                                                         | szolgáltatásnyújtási vagy fejlesztési módszerek                                                                                                                                                                                                                                                | eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai                                                              | számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei |
| <b>beszerzési innováció</b>         | új beszállítók, beszerzési források, alvállalkozók megtalálása<br>– új nyersanyag vagy félkész termék-forrás megszerzése                                                                       | logisztikai, szállítási vagy elosztási módszerek                                                                                                                                                                                                                                               | eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai                                                              | számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei |
| <b>értékesítési innováció</b>       | marketing innováció-új piacok meghódítása<br>– új piac megnyitása                                                                                                                              | a marketing vagy az értékesítés módszerei logisztikai, szállítási vagy elosztási módszerek                                                                                                                                                                                                     | eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai                                                              | számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei |
| <b>technológiai innováció</b>       | a technika ismerete, használata, fejlesztése, alkalmazása<br>– új gyártási mód bevezetése                                                                                                      | minden olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység, beleértve az új ismeretanyagba történő befektetéseket is, amely ténylegesen vagy szándék szerint műszakilag új vagy továbbfejlesztett termékek, eljárások és szolgáltatások megvalósításához vezet | eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai                                                              | számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei |
| <b>vezetői-társadalmi innováció</b> | innovatív szemlélet, együttgondolkodás, kreativitás, közös vizsgálat a vevővel, motivációs hatás és képesség<br>– iparági átszervezés a gyors technológiai-gazdasági változásokra adott válasz | a felelősségi körök, a döntéshozatal vagy az emberi erőforrás-menedzsment szervezésének módszerei logisztikai, szállítási vagy elosztási módszerek                                                                                                                                             | eljárások vagy a külső kapcsolatok szervezésének üzleti gyakorlatai Gantt-diagramm, just-in time elvek, minőségbiztosítás és TQM | számviteli vagy egyéb adminisztratív tevékenységek módszerei |

[16] Varga Krisztina (2020): Kihívások a periférián – társadalmi innováció alapuló felzárkózás egy hátrányos helyzetű járásban. In: Smuk Péter (Szerk.): *Társadalmi fenntarthatóság*, Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó. 2., pp. 265–286.

[17] Jarjabka Ákos (2008): *Innovációmenedzsment a kreatív iparban*. Pécs: Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara.

[18] Gáspár László (1998): *Általános innovációelmélet*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség–GKI.

Megállapítható, hogy a technológiai és gazdasági innovációk önmagukban nem képesek teljes körű megoldást nyújtani a társadalmat érintő minden problémára. A hosszú távú megoldásokat igénylő társadalmi kihívások (pl. munkanélküliség, migráció, hátrányos helyzetű térségek) újszerű együttműködéseket hívnak életre. Ebben az esetben az innovátorok a helyi közösség, vagy tágabb értelemben a társadalom tagjai, akik saját szükségleteik ismeretében új vagy újszerű megoldásokkal elégítik ki a felmerülő társadalmi igényeket [16].

### A járt utat a járatlanra és vissza – jellemző, innovációt előidéző tényezők a szervezetben

Az innovációs folyamat vizsgálata lehetővé teszi a folyamat mérését, ennek keretében a támogató keretfeltételek meghatározását. Az előfeltételek, az innovációt előidéző tényezők, valamint a megvalósulási feltételek az innováció rövid távú eredményeit jelentik. A fenntarthatósági feltételek a hosszú távú működés tényezői.

A főbb – innovációt előidéző – tényezők a szervezetben [17]:

- Váratlan siker a szervezetben.
- Váratlan kudarc a szervezetben.
- Ellentmondás a külső belső környezetben.
- Értékteremtő folyamatokhoz kapcsolódó szükségletek.
- Ipari- és piacszerkezeti változások.
- Demográfiai, politikai és gazdaságpolitikai változások.
- Fogyasztói szemléletváltás.
- Tudásbázis átalakulása.
- Ötletkeresés, ötletkutatás.
- Makrotrendek változása.
- Vállalatok „profitéhsége”.
- Korszerű környezetfelfogás.

Az innováció folyamata megköveteli innováció kompetencia-alapú menedzsmentét szervezeti szinten. A szervezeten belüli innovációs részfolyamatok egymáshoz illeszkedése, a láncolaton az innovációs szervezeteknek egy adott innovációs cél eléréséhez kapcsolódó együttműködése innovációs láncot eredményez [18].

Az innovációs lánc a vállalati tevékenységrendszer különböző elemeinek az innováció folyamata szerinti összekapcsolása. Ennek keretében jelenik meg a termék-fejlesztés, technológiai megújítás, szervezeti modernizálás.

Az innovációs lánc elemei:

- Marketing.
- Kutatás-fejlesztés.
- Beruházás.
- Termelés.
- Értékesítés.

Az innovációs lánc kezdő (marketing) és végpontja (értékesítés) piachoz köthető. Amennyiben az innováció nem beazonosított fogyasztói igény, akkor meg kell határozni a kielégítetlen fogyasztói igényt annak érdekében, hogy az innovatív megoldás eredményessé váljon [19]. Az innovációra irányuló készítés ebben a megközelítésben a piaci viszonyokhoz köthető. Az ötlet származhat a piacról, vagy a szervezet belső rendszeréből. Az innovációs ötlet megjelenését a kutatási-fejlesztési fázis követi. Az innováció gyakorló megvalósítása beruházást igényel. A következő fázis a termelés, ahol az új, vagy megújított terméket elkezdik gyártani.

Az innováció akkor sikeres, ha a fogyasztók iránta valós igényt (kereslet) támasztanak. Magyarország innovációs célkitűzései szorosan kapcsolódnak a K+F szektor fejlesztéséhez és a GDP növeléséhez, különösen a gazdaság diverzifikálása, valamint a regionális innovációs vezető szerep elérése érdekében. A magyar kormány több programot is bevezetett a start-up ökoszisztéma fejlesztése érdekében, amelynek célja az innováció ösztönzése és a vállalkozói kedv növelése. A cél, hogy 2030-ra a GDP 3%-a kutatás-fejlesztési tevékenység támogatására álljon rendelkezésre, leginkább adókedvezmények és egyéb ösztönzők révén [20].

[19] Sára Zoltán–Csedő Zoltán–Fejes József–Tóth Tamás–Pörzse Gábor (2014): Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45., (10.), pp. 42–48.

[20] Global Trade and Innovation Policy Alliance (GTIPA) (2022): *Hungary's National Innovation Policy*.

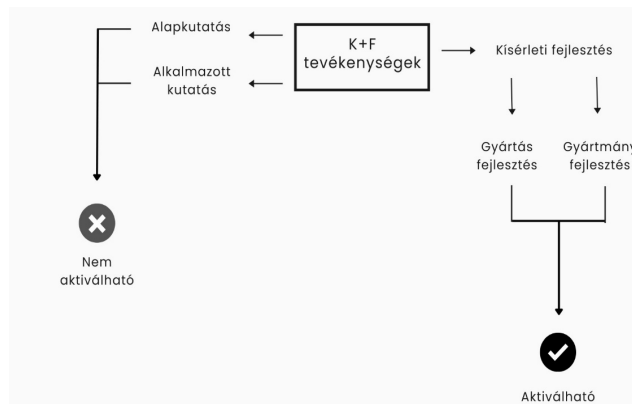
## A kutatás-fejlesztés fogalomrendszerének meghatározása – az új út megismerése

A tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról (2014. évi LXXVI.) szóló törvény KFI-fogalmai, valamint a 2019. évi CXXIII. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló módosítása határozza meg a fogalomrendszer alapértelmezését. A tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló törvény alapvető célja:

- a kormányzati koordináció, kiszámítható keretrendszer biztosítása,
- a tudományos kutatások szakszerű támogatása,
- segíteni a magyar gazdaság fenntartható fejlődését,
- elősegíteni a versenyképesség növelését,
- lehetővé tenni a hozzáadott értéket előállító munkahelyek létrehozását,
- a fejlett technológiák alkalmazási területeinek biztosítása.

A törvény a tényleges meghatározás, terminológiák mellett a hazai kutatás-fejlesztés és innováció intézmény- és keretrendszerére vonatkozóan tartalmaz rendelkezéseket. Általánosságban elmondható, hogy a K+F rendszeresen végzett alkotómunka, amelynek célkitűzése az ismeretanyag kibővítése, beleértve az emberről, a kultúráról, valamint a társadalomról alkotott ismeretek gyarapítását is. A K+F-programok jellemzője, hogy az eredmény hosszabb távon válik használhatóvá.

**2. ábra. A kutatás-fejlesztés tevékenységek rendszere**



Forrás: 2014. évi LXXVI. törvény alapján, saját szerkesztés.

K+F fogalma háromféle tevékenységet ölel fel: az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést (2. ábra).

A tevékenységekhez kapcsolódó meghatározások az 3. táblázat segítségével válnak áttekinthetővé.

3. táblázat. K+F-tevékenységhez kapcsolódó fogalmak

| A kutatás-fejlesztési tevékenységhez kapcsolódó fogalmak értelmezése                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Kutatás-fejlesztés</i><br/>„magában foglalja az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><i>Alapkutatás</i><br/>„.....alapkutatás: kísérleti vagy elméleti munka, amelyet elsősorban a jelenségek vagy megfigyelhető tények hátterével kapcsolatos új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak, anélkül, hogy kilátásba helyeznének azok közvetlen üzleti alkalmazását vagy felhasználását.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><i>Alkalmazott kutatás</i><br/>„alkalmazott kutatás: tervezett kutatás vagy kritikus vizsgálat, amelynek célja új ismeretek és szakértelem megszerzése új termékek, eljárások vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez vagy a létező termékek, eljárások vagy szolgáltatások jelentős mértékű fejlesztésének elősegítéséhez, amely magában foglalja komplex rendszerek összetevőinek létrehozását, és beletartozhat a prototípusok laboratóriumi környezetben vagy létező rendszerekhez szimulált interfésszel rendelkező környezetben történő megépítése, valamint kísérleti sorozatok gyártása, amennyiben ez az alkalmazott kutatáshoz és különösen a generikus technológiák ellenőrzéséhez szükséges,”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><i>Kísérleti fejlesztés</i><br/>„kísérleti fejlesztés: a meglévő tudományos, technológiai, üzleti és egyéb vonatkozó ismeretek és szakértelem megszerzése, összesítése, alakítása és felhasználása új vagy javított termékek, eljárások vagy szolgáltatások kidolgozása céljából, különösen:<br/>a) az új termékek, eljárások vagy szolgáltatások fogalmi meghatározását, megtervezését és dokumentálását célzó tevékenységek;<br/>b) az új vagy javított termékek, eljárások és szolgáltatások prototípusainak és kísérleti modelljeinek kidolgozása, illetve kiállítása, az ilyen termékeknek a tényleges működési körülményeket reprezentáló környezetben történő tesztelése és jóváhagyása abban az esetben, ha e tevékenységek elsődleges célja a véglegesnek még nem tekinthető termék, eljárás vagy szolgáltatás továbbfejlesztése;<br/>c) a kereskedelmileg felhasználható olyan prototípusok és kísérleti projektek kifejlesztése, amelyek kereskedelmi végeredménynek minősülnek, mert előállításuk túlságosan költséges ahhoz, hogy az kizárólag demonstrációs és hiteltelési céllal történjen, és amelyek egyidejűleg megfelelnek a kutatás alapvető ismérveinek (újszerűség, bizonytalanság, kreativitás), valamint amelyek módszeresen folytatott és megismételhető tevékenységnek tekinthetők. Ide nem értve azokat a szokásos vagy időszakos változtatásokat, amelyeket meglévő termékeken, gyártósorokon, előállítási eljárásokon, szolgáltatásokon és egyéb folyamatban lévő műveleteken végeznek, ha e változtatások fejlesztésnek minősülnek,”</p> |

Forrás: 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról 2019. évi CXXIII. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló 2014. évi LXXVI. törvény és egyes kapcsolódó törvényi rendelkezések módosításáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400076.tv>

[21] Lovász László (2019): *Alapkutatói kiskáté – Lovász László írása a felfedező kutatások fontosságáról*. Budapest: Magyar Tudományos Akadémia. [https://mta.hu/tudo-many\\_hirei/alapkutatosi-kiskate-108879](https://mta.hu/tudo-many_hirei/alapkutatosi-kiskate-108879), <https://www.szttnh.gov.hu>

[22] Fazekas E. (2021): *Az mRNS-vakcinák a való életben is sikeresen működnek*. WEBBeteg. <https://www.webbeteg.hu/cikkek/egeszsegugy/23423/az-mRNS-vakcinak-sikeresen-mukodnek>

Az alap kutatás és az alkalmazott kutatás között a kutatási eredmény megjósolhatósága, az eredmények nyilvánosságának módja, kutatás időtartama, valamint megterülessel kapcsolatos jellemzők tekintetében van különbség [21]. Az alap kutatás eredményei tudományos közleményekben cikkek, vagy monográfiák formájában jelennek meg. Az ipari kutatás esetében a megjelentetés nyilvánosságáról leginkább a témához kapcsolódó érdekcsoportok, finanszírozó, megrendelő dönt. A kutatás időhorizontja az alap kutatások eredményei, melyek esetenként több évtized múlva válnak alkalmazhatóvá, az ipari kutatások esetén általában 5–10 év az átlagos időintervallum. A digitalizáció és az oktatási innovációs projektek elősegítik az érintettek készségeinek fejlesztését, különösen a STEM területeken (természettudomány, technológia, mérnöki tudományok és matematika). Az Európai Unió prioritásai között kiemelt szerepet kapott a digitális átállás, a zöld technológiák fejlesztése és az ipar dekarbonizációja. A K+F költségvetések növelésével az Európai Unió célja, hogy fokozza globális versenyképességét, támogassa a fenntartható fejlődést és a digitális innovációt, különösen olyan területeken, mint az elektromos járművek és a megújuló energiaforrások fejlesztése. Az innováció integrálása az oktatásba lehetőséget biztosít az oktatási módszerek megújítására és az oktatók kreatív szerepvállalásának ösztönzésére, amely kulcsfontosságú a problémamegoldó és kritikai gondolkodás fejlesztésében. Ezen túlmenően a K+F tevékenységek lehetővé teszik a cégek számára, hogy új technológiai áttörést érjenek el, például a biotechnológia és a gyógyszeripar területén. Az mRNS vakcinák fejlesztése, mint például a Pfizer és a Moderna COVID-19 vakcinái nemcsak technológiai, hanem társadalmi szempontból is jelentős hatással bírtak. [22]

## Összefoglalás

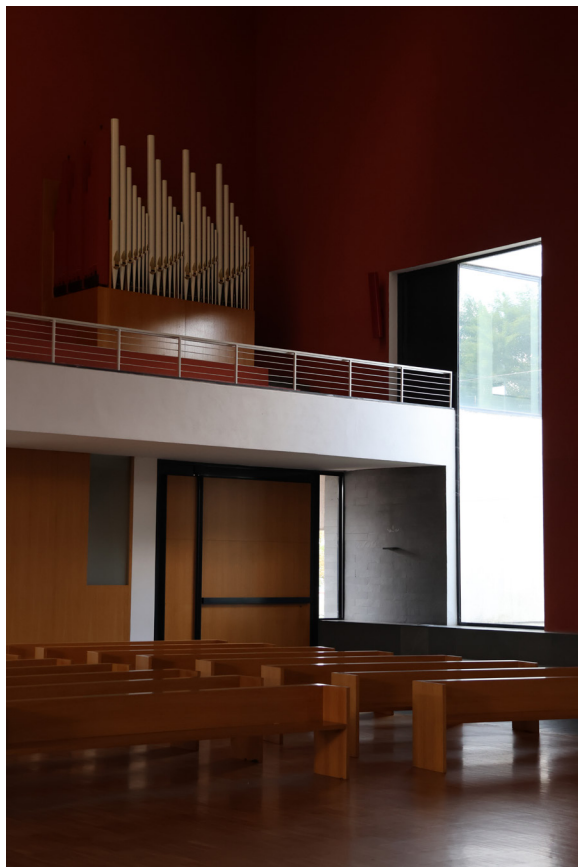
Az innovatív fejlődés folyamatos fejlesztési és változási folyamatként értelmezhető, alapját az újítások képezik, és fenntarthatósági, valamint gazdasági előnyöket nyújt a különböző szervezetek, iparágak számára. Az olyan területeken, mint az oktatás, információs technológia (IT), biotechnológia és a gyógyszeripar, a kutatás-fejlesztés (K+F) szerepe stratégiai jelentőségű, biztosítja a versenyképességet és támogatja a fenntartható növekedést.



A problémamegoldás képessége mind az innováció, mind a K+F folyamatának kiemelten fontos részét képezi; gyakran az új termékek és technológiák fejlesztése a meglévő problémák felismerésén és azok megoldására tett kísérleteken alapul.

Az innovatív problémamegoldás képessége kreatív gondolkodást és analitikus készségeket igényel annak érdekében, hogy új és hatékonyabb megoldások keletkezzenek az aktuális kihívásokra. A legfrissebb innovációs trendek elemzése szerint a globális innováció növekvő pályáivet ír le. A vállalatok kutatás–fejlesztésre irányuló kiadásai emelkedő tendenciát mutatnak. Magyarországon az innováció és az oktatás kapcsolata egyre inkább a középpontba kerül. A magyar kormány és különböző oktatási intézmények egyaránt felismerték, hogy az innováció elősegíti az oktatás minőségének javítását. Az oktatásban az innováció leginkább a digitális átállásban és az oktatási módszerek megújításában jelenik meg. A magyar oktatási rendszer K+F támogatása elmarad az EU-átlagtól. Magyarország célkitűzése, hogy 2030-ra a GDP 3%-át kutatás–fejlesztési beruházásokra fordítsa. Az innováció és a digitalizáció számos területén lemaradásban van az Európai Unió többi országához képest. A kutatás–fejlesztés és innováció területén 33,7 ponttal a 19. helyezést érte el Magyarország a 27 tagállam között [23].

[23] Magyar Nemzeti Bank (2023): *Versenyképességi jelentés*. Magyar Nemzeti Bank. <https://www.mnb.hu/letoltes/versenykepességi-jelentes-2023.pdf>



## *Civil szervezetek partnerségének hatékonysága az innovációs ökoszisztémában*

**Összefoglalás:** A tanulmány célja az innovációs ökoszisztéma fogalmának mélyebb megértése és fejlődési lehetőségeinek feltárása, figyelembe véve a résztvevő felek kölcsönös együttműködésének szerepét. Az innováció jelentése és az ökoszisztéma közötti különbségek elemzése rávilágít arra, hogy a tudásalapú gazdaság jellemzői hogyan formálják az innovációs rendszereket. A Triple Helix és a Quadruple Helix modellek bemutatásával a kutatás részletezi a kormányzat, az ipar, az akadémia, valamint a civil társadalom közötti dinamikus kapcsolatokat. A civil szektor szerepét kiemelve a tanulmány arra mutat rá, hogy az önkéntesség és az aktív társadalmi részvétel elengedhetetlen a hatékony innovációs ökoszisztémák kialakításához. A társadalmi innováció és a szociális vállalkozás kapcsolata révén a civil szervezetek nemcsak az innovációk kommunikációjában, hanem azok társadalmi elfogadottságának növelésében is kulcsszerepet játszanak. A kutatás végkövetkeztetése, hogy a fenntarthatóság érdekében a civil szervezetek aktív bevonása segíti elő az innovációs eredmények széleskörű elterjedését és a társadalmi problémák kezelését. A tanulmány hozzájárul a tudományos diskurzushoz és gyakorlati javaslatokat fogalmaz meg a civil szervezetek innovációs ökoszisztémában betöltött hatékonyságának a partnerség szemszögéből történő értékelésére.

**Kulcsszavak:** Innovációs ökoszisztéma, társadalmi innováció, szociális vállalkozás, EFQM, partnerség.

**Abstract:** The aim of the study is to gain a deeper understanding of the concept of the innovation ecosystem and to explore the possibilities of its development, taking into account the role of cooperation of the participating parties. Analysing the differences between the meaning of innovation and the ecosystem the research highlights how innovation systems are shaped by the characteristics of the knowledge-based economy shape.

\* Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; Dunaiújvárosi Egyetem  
E-mail: halmain@uniduna.hu

\*\* Dunaiújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet  
E-mail: molnarmo@uniduna.hu

\*\*\* Széchenyi István Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék  
E-mail: kszm@sze.hu

[1] Tsujimoto, M.–Kajikawa, Y.–Tomita, J.–Matsumoto, Y. (2018): A review of the ecosystem concept – Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting & Social Change*, 136., (17.), pp. 49–58.

[2] Adner, Ron–Kapoor, Rahul (2016): Innovation Ecosystems and the Pace of Substitution: Re-Examining Technology S-Curves. *Strategic Management Journal*, 37., pp. 625–648.

By presenting the Triple Helix and Quadruple Helix models, the research details the dynamic relationships between government, industry, academia, and civil society. Emphasizing the role of the civil sector, the study points out that volunteerism and active social participation are essential for the formation of effective innovation ecosystems. Through the connection between social innovation and social entrepreneurship, NGOs play a key role not only in the communication of innovations, but also in increasing their social acceptance. The conclusion of the research is that, for the sake of sustainability, the active involvement of civil organizations promotes the wide spread of innovation results and the management of social problems. The study contributes to the scientific discourse and formulates practical suggestions for evaluating the effectiveness of NGOs in the innovation ecosystem from the perspective of partnership.

**Keywords:** Innovation ecosystem, social innovation, social entrepreneurship, EFQM, partnership.

## Bevezetés

Az innováció és az innovációs ökoszisztéma vizsgálatára számos kutatás készült, azonban egységes fogalmi keret még nem alakult ki a szakirodalomban. A Joseph Alois Schumpeter által megalkotott definíciójából kiindulva a kreatív ötletből származó, a szakmai fejlődést szolgáló innováció motivációs hátterét általában három irányból – piaci, technológiai és kapcsolatfejlődési – lehet megközelíteni. Jelen tanulmány a kapcsolatfejlődési indítatásokra összpontosít, feltételezve, hogy innováció csak egy kölcsönösen kommunikáló környezetben valósulhat meg, s a rendszer sikeressége a szereplők innovációs együttműködésein múlik.

Az ökoszisztéma olyan önszerveződő, vagy meghatározott céllal létrehozott, többretegű társadalmi hálózat, melynek résztvevői különböző jellemzőkkel, attitűddel, szervezeti és döntési rendszerrel, valamint adott esetben eltérő meggyőződéssel és célokkal bírnak, így például az állam, vagy a felsőoktatási intézmények és a vállalatok által kialakított rendszerben nem ugyanazzal a céllal vesznek részt a szereplők. [1, 2]

A különféle célokkal részt vállalók [2] által alkotott ökoszisztéma hatékonysága a szereplők döntéshozatali attitűdjének hasonlóságában rejlik. [1]

A tanulmány először a civil szervezetek innovációs ökoszisztémában betöltött szerepének a quadruple és quintuple helix [3] modelljén alapuló társadalmi/üzleti modellen keresztül a civil szervezeteket mint szociális vállalkozásokat mutatja be, hangsúlyozva az általuk fenntartott vagy kialakított partnerségek előnyeit. Ezt, valamint a magyarországi civil szektorról nyújtott áttekintő információkat követően a partnerségnek az innovációs ökoszisztémában történő szerepe kerül kifejtésre, majd bemutatjuk azt a keretrendszert, mely alkalmas lehet a partnerség szintjének, illetve annak stratégiai elemként történő tudatos alkalmazásának mérésére.

## Szociális vállalkozás

Az ökoszisztéma szempontjából a társadalmi dimenziót két fő modell, a szociális vállalkozás és a társadalmi innováció modellje veszi figyelembe. A társadalmi innováció ösztönzésére szolgáló jellemzők Gallego–Chaves (2016), valamint Biggeri és társai (2017) szerint az alábbiak:

- különféle erőforrásokhoz való hozzáférés,
- a humán tőke,
- az intézmények közötti kapcsolatok,
- a politikai akarat,
- a közösségi összefogás,
- a társadalmi tőke magas szintje, valamint
- a megfelelő kereslet a termékek és szolgáltatások iránt.

Silva-Flores–Murillo [4] az ökoszisztéma fő elemeiként említi a társadalmi innovációt, az innovációs politikákat, struktúrákat, projekteket és a társadalmi innovációs folyamatokat akadályozó tényezőket.

A quadruple és quintuple helix [5] modelljére egyfajta keretrendszerként tekintve Carayannis–Grigoroudis–Stamati–Valvi Social Business Model Innovation [6] című tanulmányukban egy integrált keretrendszert mutatnak be, mely összekapcsolja és összeveti a társadalmi innovációt az üzleti modell innovációval, továbbá a társadalmi/üzleti innovációs modellt a quadruple/quintuple helix modellel. [7] A modell középpontjában a szociális vállalkozás található, a helix szereplői a kormányzat, az ipar (vállalatok), akadémia (felsőoktatási rendszer), valamint a civil társadalom.

[3] Carayannis, Elias G. (2001): *The Strategic Management of Technological Learning: Learning to Learn and Learning to Learn How-To-Learn As Drivers of Strategic Choice and Firm Performance in Global, Technology-Driven Markets*, Boca Raton: CRC Press.

[4] Silva-Flores, M. L.–Murillo, D. (2022): *Ecosystems of Innovation: Factors of Social Innovation and its Role in Public Policies*. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35., (4.), pp. 569–588. <https://doi.org/10.1080/013511610.2022.2069548>

[5] Carayannis, Elias G.–Campbell, D. F. J. (2012): *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. New York: Springer.

[6] Carayannis, E., G.–Grigoroudis, E.–Stamati D.–Valvi, T. (2021): "Social Business Model Innovation: A Quadruple/ Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem," *In: IEEE Transactions on Engineering Management*. 68., (1.), 235–248.

[7] Halmai N.–Rajcsányi-Molnár M.–Konczosné Szombat-helyi M. (2023): A harmadik szektor szerepe az innováció-kommunikációban. *Civil Szemle*, 20., (7.), pp. 15–31.

[3] Carayannis, Elias G. (2001): *The Strategic Management of Technological Learning: Learning to Learn and Learning to Learn How-To-Learn As Drivers of Strategic Choice and Firm Performance in Global, Technology-Driven Markets*, Boca Raton: CRC Press.

[5] Carayannis, Elias G.–Campbell, D. F. J. (2012): *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. New York: Springer.

[8] Balázs, L.–Rajcsányi-Molnár, M.–András, I.–Sitku, K. (2021): Social responsibility and community engagement at a Hungarian regional university. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21., (1.), pp. 53–62.

[9] Hansson, J.–Bjork, F.–Lundborg, D.–Olofsson, L. E. (2014): An ecosystem for social innovation in Sweden: *A strategic research and innovation agenda*. Lund: Lund University.

Amint azt Carayannis–Campbell [5] hangsúlyozta, a szereplők közötti harmonikus és hatékony interakció és együttműködés intelligensebb és szinergikusabb szintézt eredményez.

A társadalmi/üzleti modell alapján az együttműködés előnyei:

– *Fokozott hatás*: A civil szervezetek és a szociális vállalkozók közötti együttműködés nagyobb hatást és hatékonyságot eredményezhet a társadalmi és környezeti kihívások kezelésében.

– *Fokozott fenntarthatóság*: Az együttműködés elősegítheti a szociális vállalkozási kezdeményezések hosszú távú fenntarthatóságát azáltal, hogy folyamatos támogatást és forrásokat biztosít.

– *Fokozott hírnév*: Az együttműködés javíthatja mind a civil szervezetek, mind a társadalmi vállalkozók hírnevét, ami növeli a hitelességet és az érdekelt felekkel szembeni bizalmat.

A quadruple/quintuple helix innovációs modellben a kormány, az ipar, az akadémia és a civil társadalom, valamint a társadalmi innovációs ökoszisztéma szívére képező társadalmi vállalkozás által alkotott keretrendszerben a dinamikus együttműködés [3], a közös innovációs célok és tudásátadás révén kialakított [8], a résztvevők egymás tevékenységét befolyásolhatják, interakcióba léphetnek, ami nemcsak gazdasági, hanem fenntartható növekedést is eredményezhet.

A társadalmi innováció révén új társadalmi kapcsolatok alakulhatnak ki, társadalmi és fenntarthatósági kihívások megválaszolhatók, a határon átnyúló kompetencia erősödhet, a hagyományos gátak ledönthetők a felsőoktatásban, valamint a résztvevő állami és magánszervezeteken belül és között, és mindez demokratizálja a termelést. [9]

## Civil szervezetek Magyarországon

A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia alapján a fenntarthatóságot biztosító felelősségi és döntéshozatali rendszernek a szubszidiaritás elvén kell alapulnia, melynek egyik szereplője a civil szféra. A keretstratégia számos ajánlást tartalmaz a civil szervezeteknek, amelyek hozzájárulnak az emberek és csoportok közötti társadalmi kohézió és bizalom erősítéséhez.

A civil szervezetek, egyházak és vallási közösségek egyre fontosabb szerepet játszanak a fenntarthatóság, a fenntartható fejlődés felé vezető folyamatban. [10]

A Központi Statisztikai Hivatal 2022-es elemzése alapján a Magyarországon működő nonprofit szervezetek száma 60 878 szervezet, és ezek több mint 87%-a klasszikus civil szervezet (magánalapítványok, egyesületek, szövetségek), a többi nonprofit vállalkozás (nonprofit gazdasági társaságok, köz- és vagyonkezelő alapítványok) és érdekképviselők (köztestületek, munkáltatói, munkavállalói és szakmai szervezetek).

A rendszerváltás óta egyre több civil szervezet alakult, eközben társadalmi és gazdasági szerepük fokozatosan erősödött, lehetővé téve számuk növekedését. A 2005 és 2022 közötti időszakban a 2009-ig megfigyelhető dinamikus növekedés természetes okokból – a kapacitások és a rendelkezésre álló hely miatt – lelassult, az ágazat telítődött. [11] A megszűnő és az újonnan megalakuló szervezetek száma közel azonos, évi 2–3 ezerre tehető.

A vizsgált időszakban a kulturális (16,3%), a sport (15,9%) és a szabadidős tevékenységek (14,7%) aránya a nonprofit szervezetek között 2020-ra a legnagyobb lett az ágazatban. Ez utóbbi két tevékenységi kategória között nagy az átfedés, így ezeket együttvéve az oktatás tekinthető a harmadik legnagyobb tevékenységi körnek (12,9%). [10]

A nonprofit szektor összes bevételeinek GDP-hez viszonyított aránya 2018-ban és 2019-ben is meghaladta az 5 százalékot, 2020-ban pedig közel 5,4 százalékot (2576 milliárd Ft). A vizsgált időszakban tehát a bevételek folyamatos növekedése volt jellemző mind a szektor egészére, mind a klasszikus szervezetekre. Az ágazat forrásainak egyharmadát biztosították a klasszikus formában működő civil szervezetek. [10]

A településfejlesztés, a gazdaságfejlesztés, a szociális ellátás és a környezetvédelem kategóriái szervezeteik létszámát tekintve nem emelkednek ki, de összbevételeik alapján kiemelkednek a többi tevékenységcsoport közül. A későbbiekben említett területek kulcsfontosságúak a civil szektor szereplőinek a fenntarthatóságban betöltött szerepe szempontjából. [10]

2020-ban a nonprofit szervezetek által a teljes munkaidőben történő foglalkoztatottak létszáma 128 ezer fő, az összes foglalkoztatottak száma 156 ezer fő. [10] Ez a létszám a nemzetgazdaságban foglalkoztatottak számának (4 644,6 ezer fő) 2,76%-át, a teljes foglalkoztatotti létszám a 3,36 %-át jelenti. [11]

„A klasszikus civil szervezetek humán erőforrása jelentősen eltér a nonprofit gazdasági társaságokétól és érdekképviselőikétől.

[10] Központi Statisztikai Hivatal (2022): *Fenntartható fejlődés indikátorai*. <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/2-14-sdg-8>

[11] Központi Statisztikai Hivatal (2023): *Nonprofit szervezetek adatai éves bontásban*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0012.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0012.html)



[10] Központi Statisztikai Hivatal (2022): *Fenntartható fejlődés indikátorai*. <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/2-14-sdg-8>

[11] Központi Statisztikai Hivatal (2023): *Nonprofit szervezetek adatai éves bontásban*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0012.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0012.html)

[12] Horváth K. G. (2021): Az innovációs ökoszisztéma folyamatok fejlesztésének lehetőségei Egy online innovációs fórum koncepciója. *Polgári Szemle*, 17., (1–3.), pp. 348–357. DOI: 10.24307/psz.2021.0725

[13] Oslo Manual (2005): *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.

Míg az utóbbi esetében a humán erőforrás több mint 90%-a fizetett munkaerő, és kis mértékben jellemző az önkéntesség, addig a civil szervezetek munkaerő-szükségletének 30%-át az önkéntesség biztosítja. Mindez azt is jelenti, hogy az alapítványok, egyesületek működéséhez, fenntarthatóságához elengedhetetlen ez a főként ide tartó „időadományozás” – a szintén fontos anyagi támogatás mellett.” [10] A civil szektorban az önkéntesek száma 2020-ban 311 ezer fő. [11]

A nonprofit szektor fenntarthatóságban betöltött hangsúlyát jelzi, hogy 2025-től életbe lépő második Keretstratégia tervezési folyamatában a Nemzeti Fenntartható Fejlődés Tanácsa több olyan civil szervezetet is bevont, amelyek jelentős eredményeket értek el a fenntarthatósági cél elérése terén (A második keretstratégia..., 2024).

## A partnerség szerepe az innovációs ökoszisztémában

Az innovációs ökoszisztéma tehát egy komplex, akár alulról és felülről is megszervezhető, folyamatos együttműködést feltételező rendszer, amelyben a szereplők köre nem korlátozódik a szoros értelemben vett profitorientált, üzleti szereplőkre. Az innovációs ökoszisztémában a fent leírtak szerint tehát a résztvevők céljai is különbözőek; a szervezetrendszer működőképességét a döntéshozatalukban és szervezetükben vagy legalább a döntéshozatali attitűdjében azonos szereplők együttműködése, a nyílt kommunikáció és az interdiszciplinaritás tudja eredményezni. [12]

Az Oslo kézikönyv [13] négy olyan tényezőt azonosít, amelyek befolyásolják az innovációs folyamat hatékonyságát, és amelyeknek meg kell felelniük a szakpolitikai beavatkozások egyes területeinek:

- *Keretfeltételek*: A makrogazdasági környezet, a fiskális rendszer és a finanszírozáshoz való hozzáférés olyan kulcsfontosságú feltétel, amely jelentősen befolyásolja az innovációban résztvevő szervezet tevékenységét és innovációs törekvéseit.
- *Tudományos és technológiai intézmények*: A tudományos és technológiai intézmények hatékonysága nélkülözhetetlen elem a tudás felhalmozása, a tudásmegosztás szempontjából.
- *Transzfer mechanizmus*: Az átviteli mechanizmusok létfontosságú szerepet játszanak az innovációs rendszeren belüli különböző érdekelt felek közötti információ- és készségek cseréjének elősegítésében. Ez elengedhetetlen annak biztosításához, hogy az innovatív ötletek sikeresen kereskedelmi forgalomba kerüljenek, és hozzájáruljanak a gazdasági növekedéshez.

- *Vállalatspecifikus innovatív ösztönzők*: Az innovációs ökoszisztémát aktívan kell keresniük, azonosítaniuk és ki kell használniuk az innovációs lehetőségeket az innovációs folyamat megerősítése érdekében.

A civil szféra társadalmi részvétele két formában nyilvánul meg. Az egyik szerint a társadalom tagjai aktívan részt vesznek a közérdeket érintő folyamatok alakításában. A másik forma, Chanan [14] definíciója alapján, a partnerség, amely a közösségi szektor és más helyi szereplők közötti szoros együttműködést jelenti. A partnerség a társadalmi részvétel egyik olyan megvalósítható formája, amely magas fokú hatékonyságot nyújt. [15] A partnerségi kapcsolatok lehetővé teszik, hogy a világ különböző társadalmi és gazdasági szereplői közvetlenül vagy közvetve kapcsolatban álljanak egymással.

A civil szervezetek létfontosságú szerepet játszanak a fenntartható fejlődési célok elérésére törekvő társadalmi vállalkozói kezdeményezések támogatásában. Partnerség, kapacitásépítés, hálózatépítés, finanszírozáshoz való hozzáférés, valamint nyomon követési és értékelési szolgáltatások biztosításával a civil szervezetek segíthetnek a szociális vállalkozóknak hatékony megoldások kidolgozásában a társadalmi és környezeti kihívások kezelésére.

Ha azt az alapfelvetést nézzük, hogy minden szereplő az általa képviselt viszonyok révén egy adott rendszer része, és a rendszerek jövője attól függ, hogy a szereplők milyen módszerekkel és mértékben tudnak együttműködni [15], akkor egy innovációs ökoszisztéma hatékonyságát és fenntarthatóságát is a résztvevők közötti együttműködés szintje határozza meg.

A társadalmi/üzleti modell alapján a civil szervezetek által betöltött szerep és a partnerségi viszony kialakításának előnye, hogy a civil szervezetek és szociális vállalkozások nagyobb hatást tudnak gyakorolni a társadalmi és környezeti kihívásokra adott társadalmi válaszokra. Az együttműködés javíthatja a civil szféra elismerését, amely megalapozza a modell többi szereplőinek bizalmát.

A már kifejlesztett innováció sikeréhez a civil szereplők az innovációs folyamatban résztvevő partnerként a társadalmatisítási, kommunikációs tevékenységeik által tudnak jelentősen hozzájárulni. A tanulmányban bemutatott innováció-kommunikációs kritériumok teljesítésével a civil szervezetek egyedi módon, a közvetlen környezetben lévő célcsoportot tudják közvetlenül megszólítani. A tudatos kommunikáció egy-egy innovációs ötletnek rövidtávon a sikerességét, hosszú távon pedig a fenntarthatóságát eredményezheti, ily módon szolgálva az innovációs ökoszisztéma hatékonyságát.

[14] Chanan, G. (1997): *Active Citizenship and Community Involvement: Getting to the Roots*. Discussion Paper. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin.

[15] Reisinger A. (2010): Civil szervezetek és a civil elit szerepe a társadalmi folyamatokban. *Tér és Társadalom*. 24., pp. 107–119.

[16] *EFQM-modell*  
2020 (2019):  
Elérhetőség: [https://  
efqm.org/the-efqm-  
model](https://efqm.org/the-efqm-model).

## EFQM alkalmazása a partnerségi stratégiában

Az EFQM-Modell, egy nemzetközileg elismert keretrendszer, segíti a szervezeteket a változások kezelésében és a teljesítmény javításában. Az évek során több fejlesztési cikluson keresztül finomították, hogy megőrizze relevanciáját, és továbbra is a hosszú távú, fenntartható jövő felé irányítsa a szervezeteket. [16]

Az EFQM-modell stratégiai fókusz, valamint az, hogy az értékelés során a működési teljesítményre és eredményekre helyezi a hangsúlyt, kiváló keretet alkot annak felmérésére, értékelésére, hogy egy szervezet jövőbeni céljaihoz mennyire illeszkednek a jelenleg gyakorolt módszerek és a kihívásokra adott válaszok. A modell három alapvető kérdés megválaszolásának egyszerű, de hatékony elve köré épül fel:

1. „Miért” létezik ez a szervezet? Milyen célt valósít meg? Miért ez a konkrét stratégia? (Iránymutatás).
2. „Hogyan” kívánja megvalósítani Célját és Stratégiáját? (Megvalósítás).
3. „Mit” ért el eddig? „Mit” szándékozik elérni holnap? (Eredmények). [16]

Az EFQM-Modell abban segíti a szervezetet, hogy sikereket érjen el azáltal, hogy tudja, hol tart a céljai elérésének, a fenntartható értékek létrehozásának útján. Az értékelési módszer rávilágít a hiányosságokra és a lehetséges megoldásokra, illetve megerősíti azokat a gyakorlatokat, amelyek elősegítik a szervezet fejlődését, teljesítményének javítását.

A keretrendszer fő egységei, az Iránymutatás–Megvalósítás–Eredmények azt mutatják meg, hogy milyen szempontok alapján kell/lehet értékelni a szervezet előrehaladását a Kiválóság felé vezető úton. Minden kritériumnak több alkritériuma van, amelyek segítenek az átfogó követelmények részletesebb kidolgozásában. A részkritériumok sok olyan kérdést vetnek fel, amelyeket az önértékelés során javasolt figyelembe venni. Végül minden részkritérium alatt további listák (elgondolkodtató, iránymutató menüpontok, alpontok) találhatók. Alkalmazásuk nem kötelező, és maguk a listák sem teljesek, illetve nem szükséges minden listaelemet bevonni az értékelésbe. Szerepük az, hogy további példákkal illusztrálják az alkritérium jelentését, milyen jellemző szempontokra kell összpontosítani az alkritériumok esetében.

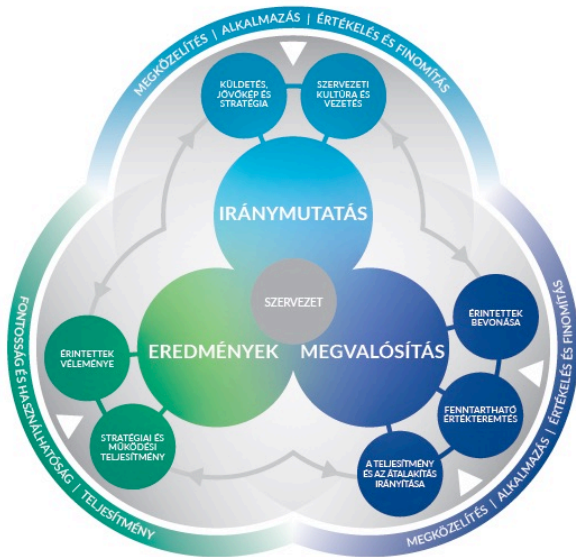
Az EFQM-modell és továbbfejlesztett változatai kiválóan alkalmasak projektek értékelésére is. Ebben az értelemben az EFQM alkalmas arra, hogy az (ön)értékelés eredményei alapján meghatározhatóak legyenek azok a lépések, amelyek egy civil szervezet vagy társadalmi vállalkozás partnerségének kialakításához szükségesek.

A projekt ebben az értelmezésben a fenntarthatóság érdekében működő társadalmi vállalkozás partnerségének kialakítása, a társadalmi vállalkozás ökoszisztémában betöltött szerepének tudatosítása, a partnerség sikeréhez szükséges stratégia kidolgozása és megvalósítása. Az értékelés során a részszeponctok kiválasztása során a fő szeponct a partnerségek és az érintettek bevonása.

Az értékelés az EFQM három fő kategóriája köré épül fel: Iránymutatás, Megvalósítás és Eredmények. Minden kategória meghatározott szeponctokból áll, amelyeket az EFQM-modell határoz meg. A modell minden kategóriához 4–5 szeponctot vázol fel, valamint az értékeléshez kapcsolódó kérdéseket. Az EFQM irányelvei [16] szerint nem szükséges minden kérdést feltenni, mivel azok az értékelés konkrét igényeihez szabhatók. Ennek megfelelően a partnerséggel kapcsolatos kérdések különösen hangsúlyosak az értékelés előkészítése során.

Az EFQM-modell bemutatása az 1. ábrán látható.

1. ábra. EFQM-modell 2020



Forrás: [16]

[16] EFQM-modell 2020 (2019):  
Elérhetőség: <https://efqm.org/the-efqm-model>.

[17] Wierzbic, A.–Martusewicz, J. (2019): The Evolution of the EFQM Model in the Context of Contemporary Challenges for Organizations. In: K. S. Soliman (Ed.): Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. *Proceedings of the 34<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*. pp. 11200–11209. International Business Information Management Association.

[18] Chomiak-Orsa, I.–Martusewicz, J. (2023): Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. *Procedia Computer Science*, 225., pp. 3517–3526.

Az EFQM-modell közvetlen hivatkozásokat tartalmaz az Egyesült Nemzetek Szervezetének (továbbiakban: ENSZ) által 2015-ben kidolgozott Fenntartható Fejlődési Célokra (Sustainable Development Goals – SDG). [17] A 17 fenntartható fejlődési cél 169 további célkitűzést tartalmaz, melyek az egész világra kiterjedően tűzik ki célul az egyenlőtlenség és szegénység minden formájának megszüntetését, az éghajlatváltozások normalizálását. A modellben a környezeti és fenntarthatósági kérdések a minőségmenedzsment alapvető pillérei. [18]

Az ökoszisztéma fogalma az érintettek meghatározása, az érintettekhez való kapcsolódás viszonyának értékelése, a partnerség kialakításában releváns elemek vonatkozásában jelenik meg.

## Összegzés

A harmadik szektor kulcsfontosságú szereplőként jelenik meg az innovációs ökoszisztéma quadruple és quintuple helix modelljében. Az innovációs ökoszisztémában a résztvevők különböző célok mentén tevékenykednek, és a civil szereplők gyakran nehezen aktiválhatóak. Az érdekeltté tétel szempontjából elengedhetetlen, hogy meghatározzuk azokat a tényezőket, amelyek döntő szerepet játszanak a kiválasztás során, mivel a bevonás módja később is befolyásolja a civil szféra innovációs ökoszisztémában betöltött szerepét.

Ha az önkéntességet a harmadik szektor eredményes részvételének kulcselemének tekintjük, akkor valószínűsíthető, hogy az innovációs ökoszisztémákban azok a civil szereplők aktívan részt vesznek, akik az innovációval, valamint az innovációs szolgáltatásokkal vagy termékekkel közvetlenül vagy közvetetten érintettek és érdekelték azok létrehozásában és fejlesztésében.

A civil szereplők tevékenysége és az innovációs folyamatok közötti kapcsolat kölcsönös hatásmechanizmusokra épül, ami a helix-elmélet sajátossága. A civil szféra által azonosított társadalmi vagy környezeti problémák generálják az innovációs tartalmat, míg az innovációk megalkotását követően a civil szereplők hatékonyan részt vehetnek az újdonságok kommunikációjában, így hozzájárulva az innovációk eredményességéhez. A quadruple/quintuple helix-modell és a társadalmi innováció ötvözésével olyan keretrendszer jön létre, amelyben a civil szféra kiterjedtebb környezetet képvisel, és új ötletek, valamint megoldások keresésére összpontosít az aktuális társadalmi és környezeti kihívások kezelésében.

A civil szervezetek helyi vagy regionális jellegüknél fogva a helyi problémákra koncentrálnak, így az innovációs ökoszisztémában betöltött szerepük is lokális hatású, amely a többi szereplő tevékenysége által kiterjeszthető egy adott innovációs ötlet általános társadalmi problémákra adott válaszára is.

Az EFQM-modell alkalmazása a partnerségi stratégiában segít a szervezeteknek céljaik elérésében, figyelembe véve a fenntartható fejlődési célokat. A modell keretein belül a szervezetek önértékelési folyamatokon keresztül azonosíthatják a fejlődési lehetőségeiket, és meghatározhatják a partnerség sikeréhez szükséges lépéseket. Az EFQM egy olyan rendszert kínál, ami segíti a szervezeteket abban, hogy fenntartható értékeket teremtsenek, fokozzák működésük hatékonyságát, és hozzájáruljanak a közös célok eléréséhez az innovációs ökoszisztémában.

# *Galéria*

*Duma Bálint fotói*

