

A minőség megbízhatósága vagy a megbízhatóság minősége?

Vágány Judit¹ – Kárpátiné Daróczi Judit² – Juhászné Ábry Ilona³

Az alkalmazottak és a vezetők (humán erőforrás) minősége nagyban befolyásolja egy vállalkozás minőségét. De vajon igaz-e ez fordítva is? Ez a kérdés ihlette tanulmányunkat. A minőségirányítási alapelvek közül a vezetést és az alkalmazottakat emeltük ki és egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy azok a cégek, akiknek van minőségirányítási rendszerük, más kompetenciákat várnak-e el a gazdasági felsőfokú végzettségű leendő munkatársaiktól, mint azok, akik nem rendelkeznek ilyennel? Másrészt azt vizsgáltuk, hogy mit tekintenek a cégvezetők minőségnek az egyéni értékrendjükben és a cégük szempontjából? Harmadrészt pedig arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a vállalkozások közötti összefogást milyen tényezők befolyásolják és mennyiben játszik ebben szerepet a vezető személy?

Vizsgálatainkat a kis- és középvállalkozások körében végeztük, melyek jelentősége vitathatatlan, ám bizonyos dolgokban (pl. hatékonyság) javítandó feladatok lelhetőek fel. A fejlesztésük több területre irányulhat. Jelen tanulmányunkban két lehetséges módszerre térünk ki: a minőségmenedzsmentre, valamint a hálózatosodásra (összefogásra).

Azzal a feltételezéssel élünk, hogy a minőség-szemlélet áthatja a vállalkozás teljes működését (a munkaerő-kiválasztást is), így a minőségirányítási rendszer bevezetése kiváló vállalkozásfejlesztési eszköz lehet, csakúgy, mint a vállalkozások közötti együttműködés.

Kulcsszavak: oktatás, kistérség, vállalkozásfejlesztés, kompetenciák

1. Bevezetés – a KKV helyzetének bemutatása

A kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) helyzete számottevő hatással van az egész gazdaságra Magyarországon és az EU-ban egyaránt. Kis- és középvállalkozásként definiáljuk (a 2004. évi XXXIV. törvény alapján) azokat a vállalkozásokat, melyek foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, éves nettó árbevétele maximum 50 millió euró vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió euró valamint amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonosi részesedése, tőke vagy szavazati joga alapján – külön-külön vagy

¹ Vágány Judit, PhD, főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola, Vállalkozás-menedzsment Tanszék (Budapest).

² Kárpátiné Daróczi Judit, főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola, Vállalkozás-menedzsment Tanszék (Budapest).

³ Juhászné Ábry Ilona, mestertanár, Általános Vállalkozási Főiskola, Vállalkozás-menedzsment Tanszék (Budapest).

együttesen nem haladja meg a 25 százalékot. Hazánkban a KKV-k száma az uniós átlagnál magasabb, ám hozzáadott értékhez való hozzájárulásuk alacsonyabb annál. Összességében (nagy számuk miatt) jelentős szerepet játszanak a foglalkoztatásban (1. táblázat). Emellett jelentős szerepet töltenek be a piaci verseny élénkítésében is, hiszen, ha meg akarják különböztetni magukat az erős versenyben a versenytársaktól, akkor valamiben újak vagy újszerűnek kell lenniük (Vágány–Kárpátiné 2011). A hatékonyság növelése azonban elengedhetetlen számukra.

1. táblázat A vállalkozásokkal kapcsolatos alapadatok Magyarországon és az EU-ban

| | Vállalkozások aránya | | Foglalkoztatottak | | Hozzáadott érték | |
|---------------------|----------------------|------|-------------------|------|------------------|------|
| | EU | HU | EU | HU | EU | HU |
| Mikro | 92,2 | 94,8 | 29,6 | 36,5 | 21,2 | 18,2 |
| Kis | 6,5 | 4,4 | 20,6 | 19,3 | 18,5 | 16 |
| Közepes | 1,1 | 0,7 | 17,2 | 16,9 | 18,4 | 19,6 |
| KKV összesen | 99,8 | 99,9 | 67,4 | 72,7 | 58,1 | 53,8 |
| Nagy | 0,2 | 0,1 | 32,6 | 27,3 | 41,9 | 46,2 |

Forrás: SBA Fact Sheet 2012 – Hungary

A KKV-k gazdasági szerepe tehát vitathatatlan. Számos szerző foglalkozik a KKV-k hazai helyzetével (pl. Szerb 2008, 2010; Csath 2011; Fenyvesi–Erdeiné 2012). Az egyes szereplők válságtűrő képessége és a válságra adott válaszreakciói azonban eltérést mutatnak.

A napjainkban tapasztalt turbulens környezeti változásokra – melyet a gazdasági válság tovább erősített – a vállalkozások sokféle választ adtak, többek között (Vágány–Kárpátiné 2011):

- a K+F kiadások csökkentése;
- a marketingre fordított összegek visszafogása;
- új munkavállaló felvételének szüneteltetése;
- a munkaerő leépítése stb.

Rövid távon a fenti válaszok megfelelőnek bizonyulhatnak, ám a fellendülés időszakában nem teszik lehetővé a cég bővülését, fejlődését.

A válságot tehát hosszú távon azok a cégek élhetik túl, melyek nem a fenti választ adták a felmerült problémákra, hanem elébe mentek a változásoknak.

A válság a szaktudás tökéletesítése mellett szükségessé teheti a gyors helyzetfelismerő, együttműködő, stresszkezelő és kommunikációs készség fejlesztését is.

A vezetői kompetenciák fejlesztése valamint az összes dolgozó megfelelő tárgyi tudásának gyarapítása és a vállalat hatékonysága között szignifikáns kapcsolat

fedezhető fel. Ezért olyan fontos, hogy a dolgozók illetve az ő munkájukat irányító vezetők is folyamatosan gyarapítsák tudásukat (Kárpátié–Vágány 2012).

Ahogy azt az előzőekben bemutattuk, a vezetők rövid távra szóló intézkedésekkel próbálják megoldani a problémákat: szigorúbb irányítással, mindenkit érintő megszorításokkal és átalakítási programokkal (újratervezéssel).

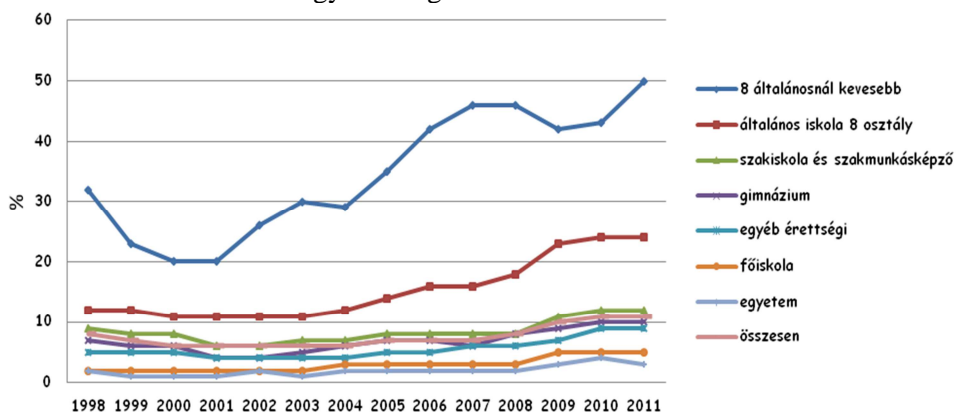
Automatikusan arra hagyatkoznak, amiről tudják, hogyan kell tenni, azért, hogy csökkentsék a frusztrációt és elnyomják saját aggodalmaikat és mások félelmeit.

Nem könnyű rábírní egy szervezetet, hogy alkalmazkodjon a környezetében végbement változásokhoz. A vezetőnek szembe kell szállnia a vállalati hagyományokat hűen követő gyakorlatokkal és tisztában kell lennie azzal, hogy a megváltoztatásukra irányuló törekvések akár céltáblává is tehetik őt.

A fent említett válságra adott válaszok ahhoz vezettek, hogy az elmúlt években Magyarországon jelentősen csökkent a foglalkoztatási ráta és nőtt a munkanélküliségi ráta.

A legrosszabb helyzetben az alacsonyabb iskolai végzettségűek (1. ábra) vannak.

1. ábra A munkanélküliségi ráta végzettség szerinti alakulása Magyarországon 1998-2011 között



Forrás: Hajdú (2012) alapján saját szerkesztés

A diplomások kedvezőbb elhelyezkedési esélyekre számíthatnak a munkaerőpiacon a többi végzettségi kategóriához tartozókhöz, illetve az országos átlaghoz képest. Mindemellett az elmúlt években vitathatatlanul emelkedett a diplomások – a főiskolai és az egyetemi végzettségűek – körében is a

munkanélküliségi ráta, azonban ez még mindig jóval alatta marad az alacsonyabb képzettségi szinteken tapasztalható értékeknek.

A Magyarország 2011 című kiadványban bemutatott, a diplomásokat érintő negatív tendenciákat több kutatás eredményei is alátámasztották (Varga 2010a, 2010b; Várhalmi 2012), azonban a kérdést jóval mélyebben, részleteiben, a diplomások heterogenitását és sajátos jellemzőiket (pl. a képzés befejezésének időpontja, a képzést nyújtó intézmények és a képzések sokszínűsége) figyelembe véve tárgyalták. A munkaerőpiacon bizonyos képzések esetében (pl. mérnöki területek), illetve a nagyobb presztizsú intézményekből kikerült diplomások iránt stabil, illetve növekvő kereslet mutatható ki a GVI felmérésorozatának legfrissebb hulláma szerint (Várhalmi 2012). Az is megfigyelhető, hogy a munkaadók már „beárazták a képző intézményeket”, egy-egy nagyobb presztizsú egyetem, főiskola elvégzése jobb elhelyezkedési esélyeket és magasabb kezdő béreket valószínűsít.

A friss diplomások átlagos álláskeresési ideje 3,4 hónap. Az átlag, képzési területenként változik: legalacsonyabb az orvosi területen (3 hónap) legmagasabb az agrár területen (3,9 hónap).

A gazdaságtudomány területén az átlagos álláskeresési idő megfelel az átlagnak (3,4 hónap).

A képzési terület mellett az álláskeresési időt természetesen meghatározhatja a földrajzi elhelyezkedés, a diploma mellett megszerzett nyelvtudás használhatósága, a munkatapasztalat és a kompetenciák is (Veroszta 2012).

Számottevő jelentőséggel bír az elhelyezkedési esélyeket illetően a diplomások képzési területe, illetve az oktatást nyújtó intézmény presztízse, minősége. A GVI adatai szerint belátható, hogy leginkább a mérnöki – villamos-, gépész-, építő vagy gyártástechnológiai mérnök – pályára lépő hallgatók számíthatnak az irántuk megnyilvánuló munkaerő-kereslet növekedésére, míg a turisztikai, pénzügyi, logisztikai munkakörök potenciális betöltői a kereslet szűkülését tapasztalhatják (Várhalmi 2012).

2. Minőség

Míg a II. Világháborút követő időszakban – melyben a tömegtermelés töltött be domináns szerepet – a minőségi termék-előállítás és szolgáltatás „csupán” versenyelőnyt jelentett a vállalkozások számára, addig a XX. század végére a minőség piacra lépési korlátta nőtte ki magát.

Kialakultak azok a minőségközpontú vezetési módszerek, vezetési filozófiák, melyek szakszerű és következetes alkalmazásával elérhetővé vált az üzleti kiválóság, a teljes körű minőségmenedzsment, és ezzel lehetőség nyílt az eredményes helytállásra a lokális és a globális piaci versenyben egyaránt.

Minden vállalkozásnak érdeke tehát foglalkozni a minőség kérdésével, melyhez elengedhetetlen a minőségmenedzsment módszerek és minőség technikák megfelelő ismerete (Vágány–Nagyné 2010).

Gyakran felmerül a kérdés, hogy vajon milyen előnyök várhatók az ISO 9000 szabványcsalád követelményrendszerének megvalósításától? Az általunk megkérdezett szervezetek legtöbbször a következő előnyöket sorolták fel:

- Piaci versenyelőny;
- Szabályozottabb termelés, szolgáltatás;
- Jobb, pontosabb vezetői információk;
- Hatékonyabb irányítás és munkavégzés;
- Javul a belső működés hatékonysága, szervezettsége;
- Csökkennek az üzemeltetési költségek;
- Ösztönző hatást gyakorol a beszállítói körre;
- Kialakul a folyamatos fejlődés igénye.

A vevők nagyobb bizalmat mutathatnak egy olyan szervezet felé, amely tanúsított minőségi rendszerrel rendelkezik. Ez csak egy ok, hogy egy kis- és középvállalkozás minőségügyi rendszert vezessen be.

De van számos más ok is. Az általunk megkérdezett vezetők és szakemberek jellemzően a következő indokokat említették még:

- A teljesítmény, a koordináció és a termelékenység javítása;
- A vállalati célokra és a vevők elvárásaira fordított nagyobb figyelem;
- A termék/szolgáltatás minőségének folyamatos fejlesztése, a vevői elégedettség elérése érdekében;
- A menedzsment elkötelezettsége a termék/szolgáltatás minőségének javítására;
- Legyen nyilvánvaló az ügyfelek és a potenciális vevők számára a szervezet képességeinek és teljesítményének egyedisége;
- Új piaci lehetőségek felé nyitás a meglévő elégedett ügyfelek megtartása mellett;
- Tanúsítás;
- Kis vállalkozások számára nyíló lehetőség a tevékenységeinek kiterjesztésére és nagyvállalatként való működésre.

Összefoglalva, a kis- és középvállalkozásoknál – a nagyvállalatokkal szemben – a legtöbb esetben világosak a tulajdonosi viszonyok; ily módon teljesen egyértelmű, hogy ki a főnök, ki tartja kézben az erőforrásokat, ki dönt abban a kérdésben, hogy hogyan elégítsék ki a vevőiket. A nagyméretű vállalatoknak számos hátrányos oldala ismert: kiterjedt bürokrácia, lassú reakciók, melyeket rettentő sok

szabály és egy halom felesleges dokumentáció kísér. A nagy cégeknél a döntések egy gondosan kialakított csatornán kell, hogy végighaladjanak; ez néha olyan sok időt vesz igénybe, hogy a válasz már túl későn érkezik, melynek eredménye a vevők elvesztése. A kis- és középvállalkozások mindezeket kiküszöbölve hatékony minőségmenedzsment rendszer működtetésére alkalmasak.

A minőségügyi rendszerek, mint az ISO 9001 kis- és középvállalkozások számára kiemelkedő előnyét az jelenti, hogy hatékony eszközt nyújt a szervezet szükségszerű és alapos átvizsgálására, melynek eredményeként felvehetik és meg is nyerhetik a versenyt a nagyvállalatokkal szemben (Finna–Tóth 2004).

Ezt támogatja az ISO 9000-es szabványcsalád 8 alapelve, melyek a következők:

1. Vevőközpontúság;
2. Vezetés;
3. A munkatársak bevonása;
4. Folyamatszempléletű megközelítés;
5. Rendszerszemléletű irányítási eljárás;
6. Folyamatos fejlesztés;
7. Döntés a tények alapján;
8. Kölcsönösen előnyös beszállítói kapcsolatok.

3. A gazdasági felsőfokú végzettségű pályakezdőkkel szembeni munkaerőpiaci elvárások

A vállalkozások sikerének egyik fontos előfeltétele a tudás rendelkezésre állása. A tudásbázis hozza mozgásba a vállalkozás folyamatait, teremti meg a siker esélyét (Gaál 2001).

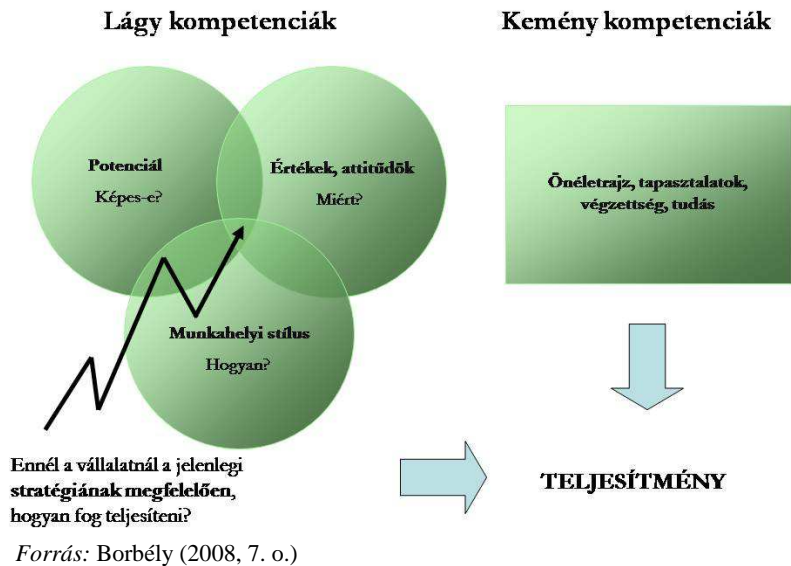
A diplomások foglalkoztathatóságának kérdése jelentősen átértékelődött és új értelmet kapott az utóbbi évtizedekben. E tendenciák lényegében összekapcsolódnak az Európai Felsőoktatási Térség megteremtéséért folyó törekvésekkel. A legfőbb tendencia a felsőoktatás tömegessé válása.

Ugyanakkor a betölthető munkakörök is erős diverzifikálódáson mentek át és a folyamatok a tudás alapú társadalom felé fordították a figyelmet. A munkához kapcsolódó értékek, motivációk is megváltoztak: a „hard (kemény) kompetenciák” mellett számos „soft (lágy) kompetencia” is helyet kapott (2. ábra)

Ennek következtében a felsőoktatási intézmények kimeneti követelményeiben hangsúlyosabb szerepet kaptak a kompetenciák és készségek.

Számos tanulmány igazolja (részletesen lásd: Varga 2010b; Bruck et al. 2006; Németh 2001; Zachár 2010), hogy egyre jobban elmosódik a határ a felsőoktatás és a munka világa között (Life long learning – élethosszig tartó tanulás) és 2006-ban az Európai Parlament és Tanács 1720/2006/EK határozata deklarálta az egész életen át tartó tanulás terén egy cselekvési program indítását.

2. ábra Lágý és kemény kompetenciák viszonya a teljesítményhez



A kompetencia a munkaerőpiacon a dolgozónak a munkához elvárt tudását, a feladatok elvégzéséhez szükséges képességét jelenti. Így a foglalkozásokhoz, munkakörökhöz, illetve szakképesítésekhez rendelt kompetenciák meghatározzák a dolgozóktól elvárt követelményeket. A szakképesítés kompetenciaprofilja ennek megfelelően a személy egységes kompetenciakészletének két vetületéből, a feladatprofilból és a tulajdonságprofilból áll (Borbély 2008). A tulajdonságprofilon belül három fő csoport került definiálásra: a személyes, a társas és a módszer-kompetenciák. A három csoportba összesen mintegy nyolcvan személyiségtulajdonság lett besorolva – szakképesítésenként differenciáltan. (Részletesen lásd: Gaskó 2010; Golnhofer 2010; Modláné 2010; Zachár 2010).

A kutatásunk eredményei alapján fontosnak tartottuk a módszer-kompetenciákon belül kiemelten kezelni a szakmai ismereteket és készségeket, ezért ezeket kiemeltük a módszer-kompetenciák közül és külön csoportként kezeltük.

3.1. A kérdőíves kutatás célja

Átfogó vállalkozáskutatásunk keretében egyrészt kérdőíves vizsgálatot folytattunk, melynek célja egyrészt a felsőfokú szakképzésből kikerülő pályakezdekkkel szembeni munkaerő-piaci elvárások elemzése, másrészt a KKV vezetők által fontosnak tartott vállalkozói tulajdonságok összegyűjtése, harmadrészt pedig a tudásmenedzsment és a minőség szerepének feltárása volt a vállalkozások életében.

A kérdőíves vizsgálat során többek között arra kértük a vállalkozások felső-, illetve középvezetőit, hogy rangsorolják a pályakezdőkkel szemben támasztott legfontosabb elvárásait.

3.2. Módszertan

A kérdőíves vizsgálat 2012 márciusa és szeptembere között zajlott és profitorientált valamint nonprofit szervezetekre terjedt ki.

Kérdőívünk 1. változatát próbalekérdéssel teszteltük.

Az elméleti bevezetőben felsorolt kompetenciák körét a tesztelés eredményének tükrében szűkítettük és a végleges kérdőívben már csak a 20 leggyakrabban említett kompetenciára kérdeztünk rá. A mintavétel véletlenszerű volt.

Az intézmények vezetőit/középvezetőit kérdezőbiztosok segítségével kerestük fel és kértük meg a vizsgálatban való részvételre. A kérdezőbiztosok számára előzetes felkészítést tartottunk, valamint kitöltési útmutatót mellékelünk számukra. A válaszadás önkéntes volt.

A felmérésben résztvevők két fő témakörben összesen 26 kérdéskörre válaszolhattak, melyek további alkérdéseket is magukban foglaltak. A kérdőív két fő kérdésköre: az „Általános adatok” és „A vállalkozás működésével kapcsolatos kérdések” témakörök.

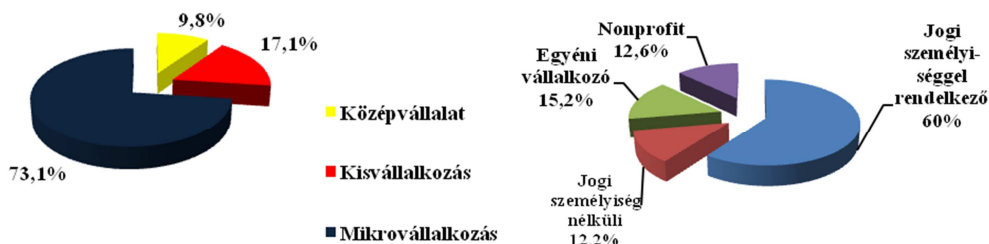
Az „Általános adatok” témakörben a válaszadók demográfiai adataira – nem, beosztás – valamint az általuk képviselt intézmény székhelyére, alapításának évére, tevékenységi körére, cégformájára, a cég jogi formájára, alkalmazotti létszámára, éves árbevételére, valamint tulajdonosi szerkezetére kérdeztünk rá. „A vállalkozás működésével kapcsolatos kérdések” témakörnél a szervezeti struktúrára, stratégiára és a vállalkozás érintettjeire voltunk kíváncsiak, ezen kívül a vállalkozások pályakezdőkkel szembeni elvárásait kérdeztük meg.

A kérdésekre háromféle választ lehetett adni. Egyrészt eldöntendő, másrészt 7 fokozatú Likert-skálán történő értékelést kértünk, harmadrészt pedig kiegészítő szöveges megjegyzés/vélemény kifejtésére is lehetőséget adtunk.

A vizsgált szakaszban a kérdezőbiztosaink megkeresésére összesen 354 kérdőív állt rendelkezésünkre. A válaszadási hajlandóság jó volt: a megkérdezett intézmények 84%-a a kérdések több, mint 90%-át megválaszolta. Az ellenőrzés során helytelen, vagy hiányos, vagy nem megfelelő személy (vezető) által történt kitöltés miatt 58 kérdőívet értékelhetetlennek minősítettünk, így összesen 295 értékelhető kérdőívet elemeztünk.

A kérdőívek kódolását Excel 2007 program felhasználásával végeztük, az adatokat pedig SPSS 18 program segítségével elemeztünk. A statisztikai értékelés gyakorlati vizsgálatok segítségével, keresztábra-elemzéssel valamint ANOVA (variancia-analízis) módszer alkalmazásával történt.

3. ábra A megkérdezettek megoszlása a vállalkozás mérete szerint és cégforma szerint



Forrás: Saját szerkesztés

Jelen tanulmányban a vizsgált témakörök kérdéseire kapott válaszok elemzését foglaljuk össze.

A mintába került vállalkozások alkalmazotti létszám szerinti megoszlása a következő: a mikrovállalkozások több mint 73,1%-os arányban szerepelnek a mintában, a kisvállalkozások a minta 17,1%-át, a középvállalkozások a 9,8%-át teszik ki (3. ábra). A KSH adataihoz viszonyítva a mikrovállalkozások alul-, a kis- és középvállalatok pedig felülreprezentáltak (Izd. 1. táblázat)

Cégformáját tekintve a megkérdezett vállalkozások 60%-a jogi személyiséggel rendelkező, míg 12,2%-a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság (bt, kkt.). Az egyéni vállalkozók 15,2%-ban szerepeltek a mintában, a többiek pedig a nonprofit szférából kerültek ki. (3. ábra)

4. Eredmények

Abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a minőség – jó esetben – áthatja a vállalatok életét minden tekintetben, az emberi erőforrás szerepe egyre inkább felértékelődik.

Az emberi tényező szerepét vizsgálva összefüggést kerestünk megkérdezett vállalkozások által elvárt kompetenciák és a között, hogy van-e a cégnek minőségirányítási rendszere.

A társas kompetenciák közül (2. táblázat) a proaktivitás és a minőségirányítási rendszerrel (továbbiakban: MIR) rendelkezés között mutatható ki szignifikáns pozitív kapcsolat, tehát a MIR-rel rendelkező cégek vezetői fontosnak tartják az alkalmazottjaik kezdeményező-készségét. Negatív kapcsolat volt viszont a kommunikációs-képesség tekintetében. A MIR-rel nem rendelkező cégek az átlagnál jobban elvárják ezt a képességet leendő munkatársuktól. A csapatmunka tekintetében is elvártuk volna a kapcsolatot, hiszen a MIR megköveteli a csoportban

való munkavégzés képességét, ám itt nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés.

2. táblázat Társas kompetenciák

| | F | Sig |
|------------------------------------|-------|------|
| kommunikációs képesség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 3,380 | ,067 |
| csapatmunka * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,463 | ,497 |
| kapcsolatteremtő készség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,394 | ,531 |
| proaktivitás * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 6,381 | ,012 |
| motiválási képesség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,490 | ,484 |

Forrás: Saját kutatás

A személyes kompetenciák közül (3. táblázat) szignifikánsan az önállóság és a fejlődési képesség iránti elvárás fogalmazódott meg. Míg az előbbinél negatív kapcsolat, addig az utóbbinál pozitív kapcsolat volt kimutatható, mely a várt eredményeket tükrözi. A megbízhatóságot és pontosságot is feltételeztük volna a MIR-rel rendelkezők elvárásai között, de ez az elvárásunk nem teljesült.

3. táblázat Személyes kompetenciák

| | F | Sig |
|------------------------------------|-------|------|
| megbízhatóság, pontosság * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 2,479 | ,117 |
| önállóság * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 9,208 | ,003 |
| terhelhetőség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,010 | ,919 |
| fejlődési képesség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 7,589 | ,006 |
| stressztűrőképesség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,616 | ,433 |
| rugalmasság * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 1,504 | ,221 |
| szervezőkészség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,352 | ,553 |

Forrás: Saját kutatás

4. táblázat Módszer és szakmai kompetenciák

| | F | Sig |
|--|--------|-------------|
| szaktudás * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,009 | ,924 |
| problémamegoldó képesség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,417 | ,519 |
| eredményorientáltság * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,471 | ,493 |
| kreativitás * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,009 | ,925 |
| alázat * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 5,201 | ,023 |
| analitikus szemlélet * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | ,021 | ,886 |
| nyelvtudás * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 11,391 | ,001 |
| számítógépes ismeret * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 1,187 | ,277 |
| elméleti szaktudás, felkészültség * | | |
| Van-e minőségirányítási rendszere? | 5,178 | ,024 |

Forrás: Saját kutatás

Szakmai ismereteknél (4. táblázat) egyértelműen szignifikáns kapcsolat mutatható ki a minőségirányítási rendszerrel rendelkezés és az elvárt szakmai ismeretek között, ugyanis mind a nyelvtudás, mind pedig az elméleti tudás tekintetében a MIR-rel rendelkező cégek közül sokkal többen tartották fontosnak ezeket a kompetenciákat az elvárásaik között, mint azok a vezetők, akiknél nincs MIR.

Az alázatot pedig inkább azok a cégek preferálják, melyeknek nincs MIR-jük.

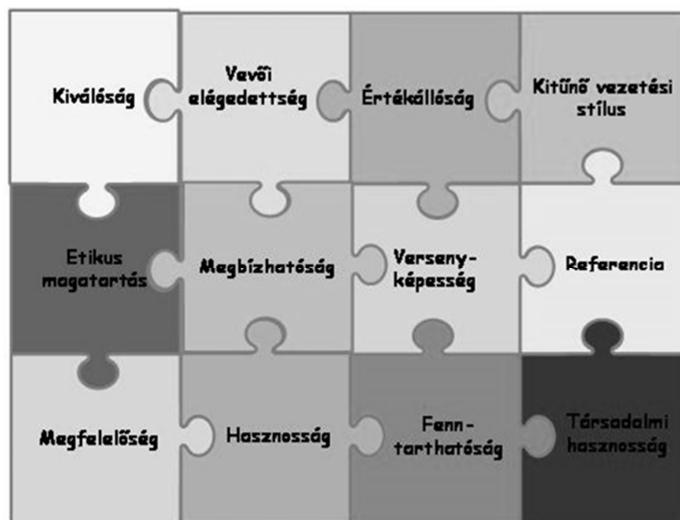
Ezt követően nyílt kérdés segítségével arra kértük a válaszadókat, hogy fogalmazzák meg, hogy mit jelent számukra a minőség.

4.1. MIR-rel kapcsolatos eredmények:

- 295 válaszadóból 86-nak (30%) van valamilyen minőségügyi rendszere.
- A 86-ból 43 szerint megérte bevezetni és alkalmazni azt (50%).
- 295 válaszadóból 178-an (60%) foglalkoznak valamilyen formában a minőséggel. Ők a fejlődés zálogát látják benne.

- Vevőelégedettséget 117 vállalkozás vizsgál (39,6%). A válasz sokkoló, ugyanis az üzleti vállalkozások alapvető célja vevői igények kielégítése nyereség szerzése mellett. Azok a cégek, melyek nem foglalkoznak a vevőkkel, még ezt az alapvető célt sem teljesítik.

5. ábra A minőség fogalmának meghatározása



Forrás: Saját szerkesztés

Ezt követően arra kértük a vállalkozások vezetőit, hogy fogalmazzák meg saját szavaikkal, hogy mit jelent cégük számára a minőség. A válaszokat szöveganalízis segítségével elemeztük. A következő kifejezések fordultak elő a legnagyobb gyakorisággal (5. ábra).

Kiemeltünk három érdekesnek tűnő meghatározást is:

- „A beosztottak megfelelő tudással rendelkezzenek és legyenek elkötelezettek!” (Közepes méretű szoftverfejlesztő cég középvezetője).
- „Az üzleti életben elengedhetetlen feltétel.” (Kisméretű tanácsadó cég tulajdonosa).
- „A tökéletes nem lehet cél, csupán a kiinduló pont a következő lépéshez.” (Közepes dohányipari cég felsővezetője).

4.2. A MIR bevezetésének okai

Azt feltételeztük, hogy a MIR bevezetése kiváló vállalkozásfejlesztési eszköz lehet a cégek számára. Megkérdeztük tehát a vezetőket, hogy mi motiválta őket a rendszer bevezetésére. Feltételezésünk részben beigazolódott, ugyanis a rendszert bevezetők 50%-a vállalkozásfejlesztési eszközt látott benne és sikeresnek ítélte meg az alkalmazását.

Döntően a következő válaszok születtek a bevezetés okaival kapcsolatban:

- Felsővezetői döntés volt.
- A tevékenység eredményességének növelése érdekében történt a bevezetés.
- A tanúsítvány megléte versenyelőnyt jelent az ágazatban.
- Az átláthatóság, folyamatosság, nyomonkövethetőség miatt.
- Hatékonyabb és környezettudatosabb munkavégzés miatt.

A válaszadók másik 50%-a azonban kényszerből (vevői elvárás) vagy pályázati lehetőség miatt vezette be a rendszert, melyet a második esetben a pályázatban előírt kötelező fenntartást követően rögtön be is szüntetett és valójában soha nem is alkalmazott.

5. Összefogás – együttműködés

Ahogy az az 1. táblázatból látható volt, a kis- és középvállalkozások – nagy számuk ellenére – hozzáadott érték területén közel 4,3%-kal vannak lemaradva az Európai Unió átlagához képest. Ennek okaival jelen tanulmányban nem kívánunk foglalkozni, ám a javításra vonatkozóan két lehetséges utat kiemelnénk: az egyik a minőségirányítási rendszer és minőségtechnikák alkalmazása, mellyel az előző fejezetekben már foglalkoztunk, a másik pedig az együttműködés. Számos cikk és tanulmány (pl. Lengyel 2003, 2012; Grosz 2004; Csizmadia 2008) foglalkozik az együttműködéssel és jelöli meg a gazdasági növekedés egyik lehetséges eszközeként. A vállalkozások az együttműködésének útjában azonban számos akadály áll: ezek közül a legjelentősebb a bizalom hiánya. Mindemellett azonban az együttműködés bizonyos tudásmegosztással is jár, mely csak akkor valósulhat meg, ha a minimális bizalmi szintet sikerül elérni. A tudásmegosztás előnyeit és hátrányait foglalja össze az 5. táblázat.

A hálózatosodás mögött nem pusztán gazdasági megfontolások állnak: ahogyan azt már említettük, a jól működő üzleti kapcsolatok alapvető feltétele a bizalom, és mint olyan, ez emberek között áll fent. Zang (1993) elmélete szerint a családi kapcsolatok, illetve a barátság, azaz a személyes kapcsolatok hálózata a vállalati szövetségek egyik legfontosabb sarokköve. A hálózati kapcsolatok a versenyt együttműködéssé transzformálják, azaz a versenyt magát más területre helyezik át, ahol az egyes hálózatok komparatív előnyei jobban érvényesíthetőek. Az interperszonális kapcsolatok mellett Zang szerint a kiemelkedő reputáció is a hálózatosodás irányába hat, azáltal, hogy erősíti az adott cég iránti bizalmat (Kecskés–Kolos 2006).

5. táblázat A tudásmegosztás használdozata és haszna

| Használdozat | | Haszon | |
|---|--|--|---|
| Egyéni szinten | Szervezeti szinten | Egyéni szinten | Szervezeti szinten |
| Egyéni „monopolhelyzet” elvesztése | A szervezetet elhagyó személy által „elvitt” tudás | Tudás, képesség, kompetenciabővülés | Tudás bővülése (új termék, eljárás, rutin, hozzáadott érték növelése stb.) |
| Kényszer a proaktivitásra (az „egy lépés” előny fenntartása érdekében) | Kényszer a proaktivitásra (az „egy lépés” előny fenntartása érdekében) | Anyagi elismerés | Versenyelőny, rugalmas reagálás a változásokra |
| Kudarcc (bizonyos ötletek elvetése a szervezet részéről, akár a „korai” felfedezés miatt) | Nem megfelelő tudás elterjesztése – a szervezet tudástökéjének devalválódása | Nem anyagi elismerés (előléptetés, szakmai elismerés stb.) | Szinerghatás érvényesülése |
| A tudásmegosztás időigénye (pl. a tudás megosztását segítő formális és informális fórumokon való részvétel) | A tudásmegosztás időigénye (pl. egy adott munkafolyamattól elvett idő) | Kapcsolatok bővítése, minőségük javulása | Küldő és belső kapcsolatok bővülése, minőségük javítása (növekszik a külső és belső együttműködésből fakadó üzleti előny, bővülnek a technológia transzfer lehetőségek, javul a munkamorál, csökken a munkatársak fluktuációja) |
| A befogadó egyén vagy szervezet „elfelejti” a tudás valódi forrását | Tudásmegosztást támogató IT-infrastruktúra megteremtése | Részvétel pozitív tudata | Kisebbségi igény külső tudásforrás igénybevitelére (pl. tanácsadás) |
| | A tudásmegosztás egyéb erőforrásigénye (pl. a szervezeti tagok anyagi jutalmazása) | Alkotóképesség „ébredése” | Állandó megújulásra való képesség (tanuló szervezet) |

Forrás: Szabóné Fenyvesi (2009)

Az együttműködésre, hálózatosodásra nagy szüksége lenne a KKV-knak bármilyen területen működjenek is. Így van ez az agráriumban is. Kíváncsiak voltunk rá, hogy melyek azok a tényezők, melyek megghiúsíthatják a sikeres összefogást. Egy kutatás keretében (melynek középpontjában a kisméretű tehéntej-előállító gazdaságok helyzetének felmérése állt) feltárt eredmények lehetővé teszik, hogy két konkrét esetleírás keretében vizsgáljuk a kérdést. A kutatásban alkalmazott módszer a mélyinterjú volt.

5.1. A kutatás előzményei

2006-2007-ben – egy PhD dolgozat elkészítése során – kezdtünk foglalkozni a kisméretű tehéntej-előállító gazdaságokkal. Akkor kérdőíves kutatást végeztünk. A kutatás szempontjából a kisméretű gazdaságok tekintetében egy homogén közösséget szerettünk volna felmérni. Így került kiválasztásra egy konkrét kistérség három tejgyűjtő csarnoka. Ezen csarnokokhoz beszállító termelők körében került kitöltésre a kérdőív. A megkérdezettek száma 102 gazdaság volt. E három csarnok egy tejfeldolgozó üzem beszállítója volt. Itt tejükből zacskós tejet, natúr joghurtot, túrót, tejfölt és kefirt állítottak elő. A kérdőív egy kérdezőbiztos segítségével került kitöltésre mind a 102 gazdával, így a kapott eredmény a vizsgált kistérség alapsokaságra reprezentatívnak volt tekinthető. A módszer nagy előnye volt még a 100 százalékos kitöltési arány, mely más mintavételi eljárás alkalmazásával csak nehezen érhető el (Vágány 2007).

Kíváncsiak voltunk rá, hogy az elmúlt időben mi történt az akkor vizsgált gazdaságokkal.

5.2. Módszertan

Első lépésben felmértük, hogy az előzőleg vizsgált régióban hány gazda foglalkozik még tehéntej termelésével. A szám megdöbbentő volt. A 102 előzőleg vizsgált gazdaságból (Vágány 2007) összesen 48 maradt, míg a három tejgyűjtő csarnokból mára egy sem működik.

A megmaradt gazdaságok számának feltárását követően került sor a *második lépésre*: a kutatás során alkalmazandó módszer kiválasztására. A választott módszer a strukturált mélyinterjú lett. Ennek oka, hogy az empirikus kutatás céljából készített interjúk során nagyobb lehetőség nyílik a megkérdezett személyhez való alkalmazkodásra. Az alkalmazkodás megnyilvánulhat az interjú lebonyolítására kijelölt helyszín megválasztásában, az alany gondolat- és élményvilágához való kötődésben, a kommunikációs mód megválasztásában egyaránt. Ez a módszer kötetlenebb, mint a kérdőív (survey), lehetővé teszi mind a vizsgált, mind a vizsgálatunk szempontjából marginális jelentőségű témákban való elmélyülést.

További előnye a módszernek, hogy interperszonális volta miatt mód van az azonnali reagálásokra, visszacsatolásokra. Természetszerű, hogy az interjúkészítés során nemcsak verbális, hanem metanyelvi kommunikáció is zajlik. A gesztusok, a hangszín, a testtartás, a tekintet egyaránt információforrásként működik az adatfelvétel során.

Harmadik lépésként kijelölésre került a megkérdezettek köre. Ennek során a mintába kerültek a tejgyűjtő csarnokok volt vezetői, a működő gazdaságok vezetői

és a már nem működő, de fellelhető gazdaságok vezetői. (A még működő gazdaságok vezetőihez intézett kérdések eltértek a másik két csoport kérdéseitől.)

Negyedik lépésként összeállításra került a strukturált kérdések listája, mely minden interjúalanyak feltevésre került.

Ötödik lépésként az interjú elkészítésére, *hatodik lépésként* pedig az eredmények feltárására került sor.

5.3. Eredmények

Ahogy az fentebb említettük, 48 gazdasággal készítettünk mélyinterjút. A gazdák elmondták, hogy több esetben is felmerült az együttműködés lehetősége, ám minden esetben meghiúsult a kezdeményezés. A következőkben két esetleírás segítségével tekintjük át a legmeghatározóbb nehézségeket, melyek a vizsgált kistérségekben megakadályozták az együttműködés megvalósulását.

Az első eset leírása

- *Időpont:* 2006.
- *Kezdeményező:* Egy külföldi vállalkozó szeretett volna befektetni a térségben. Jól ismerte a helyi adottságokat és megfelelő mennyiségű tőkével rendelkezett a terve megvalósításához. Hosszú távú szerződést szeretett volna kötni és ezért hajlandó lett volna a piaci árnál magasabb árat fizetni.
- *Ötlet:* Sajtgyártás szeretett volna végezni helyi gazdák közreműködésével: a térségben tevékenykedő gazdától vásárolta volna fel a tejet, melyet feldolgozásra került volna.
- *Az elképzelés:* Meghiúsult a tervezési fázisban.
- *Meghiúsulás oka:* Számos tényező vezetett a kudarchoz. Ezek közül a legfontosabbak a következők:

Nem volt megfelelő a fajtaállomány a sajtgyártáshoz. A térségre kettős hasznosítású magyar tarka állomány volt a jellemző (59%), míg 41%-ban holstein-fríz állomány állt rendelkezésre.

A gazdáknak fajtacserére lett volna szükségük, melyhez sem megfelelő mennyiségű pénzük sem újításra való hajlandóságuk nem volt. Az ötletgazda beszállt volna a költségek egy részének finanszírozásába, ám a helyi gazdák ennek ellenére sem akartak pénzt investálni új fajtába.

A gazdák átlagéletkora igen magas volt.

Emellett (régibeiidegzódések alapján, valamint a tejszarnokból származó rossz tapasztalataik alapján) bizalmatlanok voltak egymással szemben és így hiányzott az összefogásra való hajlandóság.

- Értékesítési lehetőség maradt a tejgyűjtő csarnokok felé való értékesítés valamint a háztól értékesítés

A második eset leírása

- *Időpont:* 2011.
- *Kezdeményező:* Egy külföldi vállalkozó Magyarországra költözött.
- *Ötlet:* Sajtgyártással szeretett volna foglalkozni. Vásárolt egy tanyát ám nem rendelkezett állatokkal, földdel, ezért a térség gazdáitól vásárolta volna fel a tejet. Nem ismerte a helyi adottságokat és a sajtüzem létesítése előtt nem végzett tervezést. Úgy vélekedett, hogy – mivel jelentősen leszűkült a helyi gazdák értékesítési lehetősége, ezért – jó eséllyel – számára megfelelő áron – fogja tudni felvásárolni a tejet.
- *Az elképzelés:* Meghiúsult a végrehajtás fázisban.
- *Meghiúsulás oka:* Az első esethez hasonlóan itt is számos tényező vezetett a kudarchoz. Ezek közül a legfontosabbak a következők:

Továbbra sem volt megfelelő a fajtaállomány a sajtgyártáshoz. A térségben (az előző kezdeményezéshez képest) némi változás állt be a fajtaszerkezetet illetően: tovább nőtt a kettős hasznosítású fajta aránya (66%), míg 34%-ban holstein-fríz állomány állt rendelkezésre.

A gazdáknak fajtacserére lett volna szükségük, melyre továbbra sem voltak hajlandóak végrehajtani.

5 év telt el az első próbálkozást követően, így a gazdák átlagéletkora még magasabb volt.

Emellett bizalmatlanok voltak egymással, valamint a „sajtgyártást tervező külföldivel” szemben és így hiányzott az összefogásra való hajlandóság.

- *Értékesítési lehetőség:* Teljesen beszűkült lehetőségek, melyek döntően a háztól értékesítésre korlátozódtak.

A külföldi gazda a sikertelen próbálkozást követően (melyben jelentős szerepe volt a nem megfelelő helyzetfelmérésnek) jelentős anyagi kárt szenvedve visszaköltözött hazájába.

- Az interjú során kiderült, hogy a vizsgált térség helyzete nem jó. A még tehéntartással foglalkozók átlagéletkora egyre magasabb. A fiatalok nem szeretnék folytatni szüleik, nagyszüleik példáját: nem szeretnének állattenyésztéssel foglalkozni. Nem vidéken képzelik el jövőjüket. A vizsgált vidéki térség lassan elöregszik, elnéptelenedik. Míg néhány évtizeddel ezelőtt szinte minden vidéki háznál tartottak állatot, mostanra ez teljesen megváltozott. A beszűkült értékesítési lehetőségek tovább rontják a gazdák helyzetét és (ha a kedvezőtlen tendencia tovább folytatódik), a jó mezőgazdasági adottságok ellenére sem fog megváltozni a helyzet.

6. Összegzés

A két kutatás alapján a következő megállapításokat tehetjük:

- Az emberi erőforrás minősége rendkívül fontos szerepet játszik minden vállalkozás életében.
- A minőségirányítási rendszerrel rendelkező cégek bizonyos kompetenciákat jobban preferálnak, mint azok a cégek, melyek nem rendelkeznek ilyen rendszerrel.
- A minőségirányítás a vállalkozásfejlesztés eszköze lehet. Ez azonban csak akkor igaz, ha a bevezetés nem kényszerből történik és a vállalkozások ténylegesen felismerik a bevezetés által tapasztalható előnyöket. Minden más esetben csak a felesleges papírmunkát fogják benne látni.
- A pályázatoknál nem csak a forrás biztosítása, hanem a megfelelő célok kijelölése is fontos.
- Az együttműködés (hálózatosodás, klaszteresedés, szövetkezés) fontos lenne a KKV-k számára, de ehhez a kutatásaink alapján elengedhetetlen a bizalom, a megfelelő (közös) célok és az újításra való hajlandóság.

Kutatásunk legfontosabb tanúsága azonban az volt, hogy bármilyen vállalkozásfejlesztési módszer kerül is kiválasztásra, mindig fontos szem előtt tartani, hogy ne a módszerre szabják a vállalkozást, hanem a vállalkozásra a módszert.

Felhasznált Irodalom

2004. évi XXXIV. törvény A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásukról, 1. fejezet 3§ (1) és (4).
- Az Európai Parlament és a Tanács 1720/2006/EK HATÁROZATA (2006. november 15.) az egész életen át tartó tanulás terén egy cselekvési program létrehozásáról.
- Borbély T. B. (2008): *A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában – Helyzetértékelés.* www.borbelytiborbors.extra.hu/EGYEB/PhD/Emokey_Iszem.doc
- Bruck G. et. al. (2006): *A vállalaton belüli képzésekkel és az élethosszig tartó tanulással kapcsolatos attitűdök vizsgálata. Közvélemény-kutatások az életen át tartó tanulásról.* Felnőttképzési Kutatási Füzetek, NSZFI.
- Csath M. (szerk.) (2011): *Az innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai KKV-kban. Kutatási zárótanulmány.* Kodolányi János Főiskola Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék, Székesfehérvár.
- Csizmadia Z. (2008): Együttműködés és újítóképesség: az innováció regionális rendszerének kapcsolathálózati alapjai. *Szociológiai Szemle*, 2, pp. 22-57.
- Fenyvesi L. – Erdeiné Késmárki-Gally Sz. (2012): Boosting the competitiveness of agricultural production in Hungary through an innovation system. *Studies in Agricultural Economics*, 2, pp. 106-110.

- Finna H. – Tóth Zs. E. (2004): *A minőségirányítás alapjai. Oktatási anyag mikro-, - kis, és középvállalkozások számára.* SME-FIT projekt, Budapest.
- Gaál Z. (2001): Tudásmenedzsment: A HR szakemberek úton a siker felé?! *Tudásmenedzsment*, 1, pp. 5-13.
- Gaskó K. (2010): *Autonómia és felelősségvállalás. Áttekintés az Országos Képzési Keretrendszer számára.* OFI TÁMOP-4.1.3-08/1-2008-0004: A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése, Budapest.
- Golnhof E. (2010): *Az Attitűd Áttekintés az Országos Képzési Keretrendszer készítői számára.* OFI TÁMOP-4.1.3-08/1-2008-0004: A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése, Budapest.
- Grosz A. (2004): A klaszterorientált fejlesztési politika tapasztalatai Magyarországon. In Beszteri B. (szerk.): *Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban.* MTA Veszprémi Területi Bizottság, Komárom, pp. 273-288.
- Hajdú M. (2012): *Érdemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra? Elemzés a diplomások munkaerő-piaci helyzetéről.* MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Nonprofit Kft, Budapest.
- Kárpáti Daróczi J. – Vágány J. (2012): Leaders Are Not Born But Made. In Bélyácz I. et al. (szerk.): *Knowledge and Sustainable Economic Development.* Descrierea CIP a Bibliotecii Nationale a Romaniei, Oradea, pp. 531-538.
- Kecskés Zs. – Kolos K. (2006): *Vállalati hálózatok hatása a versenyképességre.* Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés – Térségek versenyképessége Magyarországon.* JATEPress, Szeged.
- Lengyel I. (2012): A globalizációs folyamatok térbelisége, területi verseny és versenyképesség. In Süli-Zakar I. (szerk.): *A terület- és településfejlesztés alapjai II.* Dialóg Campus, Budapest – Pécs, pp. 184-202.
- Modláné Görgényi I. (2009): *A szakképzéshez kapcsolódó képzési követelmények elemzése, összefoglalása.* OFI TÁMOP-4.1.3-08/1-2008-0004: A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése. Budapest.
- Németh B. (2001): A lifelong learning koncepció történeti gyökerei. *Tudásmenedzsment*, 1, pp. 39-43.
- SBA Fact Sheet 2012 – Hungary, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countriesheets/2012/hungary_en.pdf
- Szabóné Fenyvesi É. (2009): Lehetséges-e a „hálózati haszon” használdozatok nélkül...? *XXI. Század – Tudományos Közlemények*, 22, pp. 117-126.
- Szerb L. (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció*, 2, pp. 1-35.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 12, pp. 20-25.
- Varga J. (2010a): A felsőfokú végzettségük aránya, a felsőfokú végzettség munkaerőpiaci értéke a 2000-es években. *Educatio*, 3, pp. 370-383.

- Varga J. (2010b): A pályakezdő diplomások munkaerő-piaci sikeressége a 2000-es évek elején. In Garai O. et al. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Felsőoktatási Osztály, Budapest. www.felvi.hu
- Vágány J. – Kárpátiné Daróczi J. (2011): *A gazdasági világválság kihívásai és a kilábalás lehetőségei a KKV-k számára*. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest.
- Vágány J. – Nagyné Pércsi K. (2011): *Minőségmenedzsment jegyzet*. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest.
- Vágány J. (2007): A kistermelői tejtermelés helyzete Magyarországon. *Gazdálkodás*, 20, pp. 146-150.
- Várhalmi Z. (2012): *Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011*. MKIK GVI. Budapest. http://www.gvi.hu/data/papers/diploma_2011_osszefoglalo_120130_.pdf
- Veroszta Zs. (2012) : *Frissdiplomások 2011. Kutatási zárótanulmány*, Educatio Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest. www.felvi.hu
- Zachár L. (2010): *A szak- és felnőttképzési alrendszer OKKR-adaptációjának táblázatos összefoglalása és értelmezése*. OFI TÁMOP-4.1.3-08/1-2008-0004: A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése. Budapest.
- Zang, X. (1999): Research Note: Personalism and Corporate Network in Singapore. *Organization Studies*, 5, pp. 861-877.