

# **VÉGZŐS HALLHATÓK SZAKDOLGOZATAINAK ANNOTÁCIÓI**



**Bernáth Anett\***

## **A KÖZÖSSÉGI SZABÁLYOZÁS ÉS A MAGYARORSZÁGI ÁFA-RENDSZER**

Dolgozatom témája az általános forgalmi adó, ennek kialakulása és változása 1988-tól egészen napjainkig. A forgalmi adó harmonizációja a hatvanas évek óta kisebb zökkenőkkel, de folyamatosan haladt előre. Ennek során a korábban működő kumulatív többfázisú forgalmi adó rendszerei eltűntek, és helyüket átvette a magyar adórendszerben általános forgalmi adóként ismert hozzáadottérték adó. A forgalmi adó a közvetett adók egyik fajtája, melyet a termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás, valamint a termékimport után kell fizetni. Az adó alapja, az értékesítés ellenértéke, amelyre százalékos mértékű adókulcsot határoznak meg.

A mai magyar adórendszer alapját az 1988. évi adóreform fektette le. A hazai adójogon belül az általános forgalmi adóról szóló – többször módosított – 1992. évi LXXIV. törvény (a továbbiakban: ÁFA-törvény) alapjaiban az európai normákhoz igazodik, a közösségi irányelvekre épül. Így, mikor az Európai Unióhoz csatlakoztunk, már csak kisebb finomításokra volt szükség.

Bemutatom azt az uniós 6. irányelvet, amely meghatározza az ÁFA tárgyi és területi hatályát, az adóalany fogalmát, az adóköteles tevékenység definícióját, valamint azt, hogy hogyan lehet az adóalapot meghatározni, hogyan kell az adó mértékét kiszámítani. Természetesen az ÁFA- kulcsok mértékét, valamint a besorolási rendet is részletezem. Az unió előírása szerint a kedvezményes kulcs mértéke nem lehet kevesebb, mint 5 % és a normál kulcs mértéke sem lehet kevesebb 15%-nál. Elmondható, hogy a normál kulcs esetében egyik tagállam sem alkalmaz 25%-nál magasabb kulcsot. Dolgozatomban egy táblázat segítségével szemléltetem a tagállamok által alkalmazott kulcsok mértékét, melyből kiderül, hogy hazánk azon országok közé tartozik, melyek a legnagyobb mértékben megadóztatják a fogyasztást. A nyugati államok hozzáadottérték adó mértékei jóval alacsonyabbak, ugyanakkor némelyek közülük különlegesen kedvezményes kulcsot is alkalmazhatnak. Magyarország a csatlakozás során nem élt ezzel a lehetőséggel, és nem kért további kedvezményeket.

Kitértem a Közösségen belüli kereskedelemre, valamint az ezzel összefüggésben megjelenő közösségi adószámra, ugyanakkor említést tettem a hazai, és nemzetközi számlázási rendszerről, hiszen ebben is némi változás következett be. Dolgozatomban bemutatom a különleges ÁFA-fizetés eseteit, ezen belül az Evásokra vonatkozó szabályozást, a háromszögügyletet, valamint a távolsági értékesítést is részletezem.

Jelenleg a Közösségen belüli kereskedelemben célország szerinti adóztatás történik: Nincs nagy jelentősége annak, hogy mely terméket honnan szerzünk be. Amikor ez az átmeneti időszak megszűnik, akkor a származási ország szerinti adóztatás elve fog érvényesülni. Ekkor már Magyarország is rákényszerül arra, hogy valamilyen módon csökkentse az ÁFA-kulcsok mértékét annak érdekében, hogy eddigi versenyképessége ne csak megmaradjon, hanem növekedjen is. Mivel az egységes piac részesei lettünk, ezzel egyidejűleg természetesen az elszámolási rendszerünk is változott. Amíg nem voltunk az Unió tagjai, ugyanúgy bonyolítottunk export és import forgalmat. Az export máig adómentes, lényegi változás az importnál következett be.

A magyar költségvetésben az ÁFA, mint fogyasztáshoz kapcsolt adó a jövedéki adóval együtt a lehető legmagasabb állami bevételnek számít. Ez az adófajta nemcsak a hazai, hanem az Európai Unió költségvetésével is kapcsolatban áll, ugyanis hazánknak ebbe a közös kasszába is befizetési kötelezettsége van. Az Unió költségvetése jelentősen eltér más nemzetközi szervezetek finanszírozási rendszerétől. A dolgozatban leírom a közös költségvetéshez kapcsolódó szabályozásokat, és a befizetési nagyságrendeket.

Dolgozatom megírásának a célja tehát az volt, hogy bemutassam a hazai általános forgalmi adó rendszerét, és a közösségen belüli kereskedelem szabályozását, bepillantást engedjek az ÁFA és a költségvetés kapcsolatába, valamint megoldást javasoljak az ÁFA-mértékek csökkentésére.

---

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Lucz Zoltánné. Külső konzulens: Dr. Lázár Erzsébet*

**Cziglerné Becsei Dóra\***

## **MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰEK FOGLALKOZTATÁSI HELYZETE A NON-PROFIT SZÉKTORBAN**

A rendszerváltozást követő években a radikális gazdasági változások, a privatizáció komoly kihívások elé állították a magyar társadalmat. A 90-es évek közepére tartóssá vált a munkanélküliség, a munkaerőpiac radikális átalakulása komoly kihívások elé állította az államot, melynek ellátórendszerei nem voltak felkészülve a munkanélküliek hatalmas tömegének ellátására. A bekövetkezett változások társadalmi és gazdasági hatásai leginkább a megváltozott munkaképességű munkavállalókat érintették.

Ma Magyarországon több mint kétszer akkora a munkanélküliség a fogyatékosok körében, mint más európai országban. Hazánkban 85 százalékos a valamilyen fogyatékossgal élő munkanélküliek aránya, míg más uniós tagállamokban ez a szám csak 40 százalék. A Központi Statisztikai Hivatal által 2002-ben a tartósan egészségügyi problémákkal küzdő népesség körében végzett felmérés adatai szerint a 656 ezer munkaképes korú közül kevesebb, mint 95 ezren voltak jelen a munkaerőpiacon, és közülük is legalább tízezer munkanélküli volt.

A legtöbb társadalom mind a mai napig negatívan tekint a fizikai és mentális másságra, és sokszor korlátozzák és kirekesztik a fogyatékos személyeket az élet bizonyos területeiről, mint pl. az oktatásból, képzésekből, foglalkoztatásból.

A szerző dolgozatában az alábbi hipotéziseket állította fel:

- a hazai szociális és munkaügyi ellátórendszer nem nyújt megfelelően hatékony és eredményes megoldást a megváltozott munkaképességű munkavállalók helyzetének javítására;
- kedvezőbb adópolitikával és a kedvezmények körének kibővítésével az állam jelentős mértékben hozzájárulhatna az integrált munkahelyeken foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek létszámának növeléséhez;
- a munkaerőpiac fő áramán kívüli foglalkoztatásban meghatározó jelentősége van a non-profit szektornak, mind munkaadói, mind munkaerő-közvetítói szerepben;
- A fogyatékkal élők, és megváltozott munkaképességűek helyzete csak abban az esetben változhat meg jelentős mértékben, ha a társadalom minden szintje változtat szemléletén, és befogadóvá válik.

A hipotézisek bizonyításához, illetve elvetéséhez megvizsgálta a szerző:

- a megváltozott munkaképesség törvényi kereteit, szociális és munkaügyi juttatások és ellátások körét;
- a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának támogatási rendszerét;
- a rehabilitációs-foglalkoztatást bővítő bértámogatásokat;
- azon non-profit szervezeteket, amelyek részt vesznek megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában, munkaerő-közvetítésében;
- azon hazai segítő szervezeteket, amelyek tevékenyen részt vállalnak a célcsoport foglalkoztatásának elősegítésében, rehabilitációjában;
- az Európai Unió foglalkoztatási politikáját;
- az atipikus foglalkoztatási formákat, melyek megoldást kínálhatnak a foglalkoztatás bővítésére;
- a szemléletváltás különböző szintjeit, lehetőségeit.

A szociális és társadalombiztosítási juttatások összege alacsony, az ellátások összegének emeléséhez komoly pénzüsszegeket kellene előteremtenie az államnak, nagymértékben növelve a társadalombiztosítás, és az államháztartás kiadásait. Érdemes megfontolni a juttatások összegének növelését abban az esetben, ha a megváltozott munkaképességű személyek – elsősorban állapotuk miatt – nem képesek munkavállalásra, s számukra ez az egyetlen lehetőség a jövedelemszerzésre. Fontos azonban, hogy azok,

\* A szerző non-profit szakos, végzős ballgató.

Belső konzulens: dr. Kuti Éva. Külső konzulens: dr. Hegyesi Gábor

akik képesek, valamint egészségügyi és mentális állapotukat tekintve alkalmasak a munkavégzésre, akarjanak munkát vállalni, s ne az állam ellátórendszerét vegyék igénybe.

A célszervezeti dotációban részesülő vállalatok elsősorban integrált munkahelyeken foglalkoztatják a munkavállalókat, s itt a foglalkoztatás során – részben körülményeikből, gazdasági pozíciójukból következően – nem tudnak differenciált munkát biztosítani a dolgozóknak, így sokukat nem képességeiknek megfelelően foglalkoztatják, nem történik foglalkozási rehabilitáció, nem fejlesztik, nem képezik a dolgozókat, saját gazdálkodási érdekeik miatt nem engedik továbblépni azokat, akik alkalmasak lennének a nyílt munkaerőpiacon való munkavállalásra. S bár nem a legideálisabb foglalkoztatási forma a célszervezeti, viszonylag nagy létszámú megváltozott munkaképességű dolgozónak nyújt megélhetést. Az életbelépő új rendeletek hatására azonban sok munkahely veszélybe kerülhet. Indokként az uniós jogszabályoknak való megfelelést említik az illetékesek. A jogharmonizáció semmiképpen sem lehet indoka annak, hogy hátrányos helyzetben lévő munkavállalókat fosszanak meg az egyetlen munkalehetőségtől.

Az európai uniós foglalkoztatási irányelvek világosan jelzik az elmozdulás irányát a megváltozott munkaképességű foglalkoztatási helyzetének javítására. Fontos azonban, hogy az uniós példák figyelembevételével egy hazai, saját igényekre épülő rendszer kerüljön kialakításra.

A szociális gazdaság modelljére épülő, munkaerőpiac fő áramán kívüli munkahelyteremtésre törtétek már kezdeményezések. Amennyiben a non-profit szervezetek részesülhetnének a célszervezeti dotációhoz hasonló támogatásban, akkor megoldást kínálhatnának az elsődleges munkaerőpiacról kiszorult munkavállalók foglalkoztatási problémáinak megoldására.

Fontos, hogy az esélyegyenlőség, a diszkriminációmentesség elve ne csak hangzatos szlogen legyen, hanem az élet minden területén, a társadalom minden szintjén tartalommal teljen meg. A szemléletváltást érdemes már az iskolában elkezdeni. Az iskoláknak vezető szerepet kell vállalniuk a fogyatékos embereket illető jogok széleskörű megértetésében és elfogadtatásában, a félelmek, mítoszok és tévképzetek elosztatásában, valamint az egész közösség erőfeszítéseinek segítségével. Az emberi sokféleség elismeréseként a médiában több információt kell közölni a fogyatékos emberekről. A hétköznapi szintjén, mi magunk is sokat tehetünk a szemléletváltozásért, a megfelelő szóhasználattal, a másság tiszteletével és elfogadásával. „Az a társadalom, amelyik számos tagját kirekeszti, elszegényedett társadalom. A fogyatékos embereket segítő feltételek javítását célzó intézkedések mindenki számára rugalmas világ kialakítását eredményezik...”. (Madridi Nyilatkozat)

**Dudás János\***

## **MATEMATIKAI-STATISZTIKAI MÓDSZEREK A VÁLLALKOZÁSOK ELEMZÉSÉBEN**

Dolgozatom fő célja az volt, hogy bemutassam a vállalkozások elemzéséhez rendelkezésünkre álló matematikai-statisztikai módszereket. Először az alapfogalmakat – adatok, skálák, ismérvek – ismerttettem. A második fejezetben az ismérvek kapcsolatát csoportosítottam annak alapján, hogy egymással milyen függőségi viszonyban állnak. Itt a minőségi és a mennyiségi ismérvek egymás közötti kapcsolatát, illetve egymással való kapcsolatát tártam fel. A minőségi ismérvek kapcsolatának vizsgálata során ismerkedhetünk meg az asszociáció fogalmával, amely a kapcsolat szorosságát rendeltetett mérni. Ezzel olyan új módszerhez jutunk, amely egyaránt alkalmas a mennyiségi ismérvek függetlenségének vizsgálatára, vagy éppen az összefüggőség igazolására.

A módszerek között megtaláljuk a regresszió-számítást és a korrelációs számítást, valamint a mennyiségi ismérvek vizsgálatára szolgáló módszereket. A kétfajta módszer nem teljesen ugyanazt méri, így a legcélravezetőbb és a leghatásosabb, ha egymást kiegészítve használjuk azokat.

---

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: M.Sc. Kovács Edith*

A gazdasági elemzések egyik sarkalatos pontja az ismérvek időbeli kapcsolata, illetve függése. Az ismérvek időbeli változását vizsgálhatjuk az idősorok segítségével. Ebben a fejezetben az ismérvek változását előidéző okok vizsgálatának módszereit találhatjuk meg. Ilyen okok lehetnek a trendek, a ciklikusság, a szezonális és a véletlen hatás. Nem feledkeztünk meg a döntések meghozatalának egyik igen fontos szempontjáról, az előrejelzésről sem.

A gyakorlatban általában nem tudjuk megismerni a sokaság összes adatát. Ezek megismerése idő- és költségigényes lenne, ezért egy mintából próbálunk levonni következtetéseket a sokaság egészére nézve. Ebben a fejezetben a minta hatékony választásáról és a becslésről esik szó. Áttekinthetjük a becslések során úgy a pontbecslésre vonatkozó tudnivalókat, mint az intervallumbecslésre vonatkozókat.

A következő fejezetben megismerhető a hipotézisvizsgálat, illetve a hozzá tartozó alapfogalmak. A leggyakrabban előforduló próbákat részleteztem, és táblázatos formában megadtam a becslőfüggvények formáját. A módszerek megismerése után egy eddig még nem igazán használt módszert mutatok be, amely a függetlenség vizsgálatára szolgál; mintegy előzetes próbának, kontrollnak is tekinthetnének az ismérvek kapcsolatának feltárása előtt.

Igyekeztem a fejezetek kissé száraz matematikai jellegét a gyakorlatból, a gazdasági életből, illetve az élet egyéb területeiről vett példákkal színesíteni illetve a nem statisztikai vénájú olvasó szájízére is formálni.

Az utolsó fejezetet kifejezetten a közgazdaságtanban megismert nemzetgazdasági mutatók elemzésére szerkesztettem. Reményeim szerint sikerül meggyőzni az olvasót a bevezetett új módszer eredményességéről és hatékonyságáról.

**Durmics Katalin\***

## **A HENKELL & SÖHNLEIN HUNGARIA KFT. ÉS A V&T LOGISZTIKAI KFT. STRATÉGIAI EGYÜTTMŰKÖDÉSE - avagy üzemeltetési outsourcing**

Az elmúlt évek során a logisztika hazánkban is egyre inkább előtérbe került. Az áruáramlás felgyorsulása, valamint a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások iránti igények növekedése következtében stratégiai jelentőségűvé vált. Az anyag- és információáramlási folyamatok kitűnő megszervezésével a vállalat versenyképességének növelésére nyílik lehetőség. A logisztika az a terület, amelyben nagyon sok energiát szükséges a vállalatnak befektetnie céljai elérése érdekében. De ez sok esetben nem megy egyedül. A gazdasági életben a logisztikai tevékenység sokszor kiszervezésre kerül egy „profi” logisztikai szolgáltatóhoz. A szakdolgozat a logisztikai outsourcing megvalósítását részletezi egy konkrét példán keresztül. Célom az volt, hogy a logisztikai tevékenységek kihelyezéséről egy átfogó képet nyújtsak.

Dolgozatom első két fejezete a logisztika és az erőforrás-kihelyezés (outsourcing) alapfogalmait, valamint a logisztikai outsourcing magyarországi helyzetét ismerteti. Ez a szakirodalmi, elméleti áttekintés elkerülhetetlen, hiszen ezek megtárgyalása nélkül a dolgozatban ismertetett gyakorlati példa nehezen érthető.

A szakdolgozat további fejezeteiben a gyakorlati oldal megvilágítására kerül sor, egy a hazai életből vett valós példán keresztül.

A Henkell & Söhnlein Hungaria Kft. Magyarország egyik vezető bor- és pezsgő készítője, valamint forgalmazója. Versenyképességének növelése érdekében és vezető pozíciójának fenntartása érdekében a logisztikai tevékenységének kiszervezése mellett, pontosabban az üzemeltetési outsourcing mellett döntött. A hosszú optimalizálási folyamat végeredményeként, a hosszú „keresgélés” lezárásaként egy, a piacon is szokatlan döntésre szánta el magát. A sok „multit” mellőzve egy kis, 100%ig magyar tulajdonban lévő szolgáltatót (V&T Logisztikai Kft.) választott, amellyel hosszú távú stratégiai szövetségre lépett.

Szakdolgozatomban ezt a hosszú optimalizálási folyamatot, az üzemeltetési outsourcing előtti állapotot, valamint a két cég együttműködését, kapcsolatát mutatom be.

---

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Katona Brigitta. Külső konzulens: Vadász Tibor*

**Farkas Krisztina\***

## **A TATABÁNYAI NON-PROFIT SZEKTOR STATISZTIKAI ELEMZÉSE**

Szülővárosom és lakóhelyem Tatabánya. Dolgozatomban a tatabányai civil szektor kialakulásának történetét, jelenlegi helyzetét, méretét, pénzügyi gazdálkodását, jellemző tevékenységi területeit, az önkormányzattal való kapcsolatát vizsgáltam. A főiskola elvégzése után szeretnék a szektorban elhelyezkedni, Tatabánya társadalmi életébe aktívan bekapcsolódni. Ehhez meg kellett ismernem a jelenlegi helyzetet, megismerni, hogy a már működő civil szervezetek mivel foglalkoznak, milyenek a lehetőségeik, milyen problémákkal küszködnek és melyek a kielégítetlen területek. A non-profit szektor mai helyzetének megismeréséhez és megértéséhez fontosnak tartottam áttekinteni a történeti előzményeket.

A Központi Statisztikai Hivatal 2000-ig végezte a non-profit szektor teljes körű vizsgálatát. Dolgozatomban én ezeket a 2000-es, legfrissebb teljes körű adatgyűjtésen alapuló adatokat dolgoztam fel. Tatabányán 2000-ben meglehetősen kevés, szám szerint 318 non-profit szervezet működött. Ezek kialakulása bámulatos fejlődés eredménye. Folyamatosan érzékelhető a közfeladatok ellátására hivatott non-profit szervezetek térnyerése.

Az alapítványok jelentős hányada kulturális, oktatási és szociális ellátási területen működik. Az egyesületek viszont jellemzően a sport, a szabadidős és a szakmai, gazdasági érdekképviseletre szakosodtak. Tatabányán elmaradt terület a tudomány és a kutatás. A szociális ellátást igen jónak vélem a városban, néhány pótolnivalóra azonban felhívtam a figyelmet.

Tatabányán 2000-ben a szervezetek 30,8 százaléka közhasznú státust szerzett, 6,6 százalékát pedig kiemelkedően közhasznúvá nyilvánították. Ezek az arányok megfelelnek az országos arányoknak. A valamilyen mértékben közhasznúnak minősülő szervezetek aránya a közalapítványok és a közhasznú társaságok esetében volt kiugróan magas.

A tatabányai non-profit szektor 2000-ben elért összes bevétele 3.102 millió forint volt. Ez nagyszerű eredmény egy ilyen kis város viszonylag kevés szervezetétől.

2000-ben a tatabányai non-profit szervezetek összbevételének legjelentősebb része, közel 47 százaléka, alaptevékenységből származó bevétel volt. Ez a magas arány arra enged következtetni, hogy a város non-profit szektora képes megállni a saját lábán: alaptevékenységét kiegészítve gazdálkodási tevékenységet végez. Bevételeinek további 17 százaléka vállalkozási tevékenységből származik.

Saját bevételein túl 2000-ben az országos átlagnak megfelelő összegű állami támogatásra tett szert. Bevételeinek 30 százaléka származott a központi költségvetésből, valamint Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzatától. Elmondható, hogy az önkormányzat jó partneri kapcsolatban áll a helyi non-profit szektorral. Köztük sokrétű kooperáció zajlik.

Alacsony viszont a magántámogatások mértéke. A 2000-es adatokat tekintve mind a vállalati, mind a lakossági, mind a külföldi, mind pedig a non-profit szervezetektől származó támogatások összege elmarad az országos szinthez képest. Feladat a jövőre nézve a non-profit szervezetek számára, hogy a civil szervezetek tevékenységének fontosságát a tatabányai lakossággal és üzleti szférával elismertesse, a beléjük vetett bizalmat megerősítse, adományozási kultúrájukat kedvező irányba formálja.

Működési költségből és támogatási kiadásból a tatabányai non-profit szektornak 2000-ben összesen 2.939,7 millió forint kiadása származott.

A szektor egészére nézve ez az év nyereséges volt. A 162,6 millió forint nyereség azonban, nem profit-orientált szervezetek lévén, nem kerül kiosztásra, hanem eredeti céljaik elérése érdekében használják fel.

A non-profit szervezetekre általában jellemző, hogy feladatait fizetett munkavállalók nélkül próbálja megoldani, mivel sok esetben alacsony bevételből gazdálkodik, kevésbé intézményesült szervezetekről van szó. Tatabányán az önkéntes munka elsősorban a szociális ellátás területén volt jelentős. Az emberek ezen a területen tudnak leginkább azonosulni a szervezet tevékenységével. Minél „civilőbb” egy szervezet, annál inkább vonzza az önkéntes segítőköt; minél „államközelibb”, annál inkább taszítja őket. Ezzel magyarázható, hogy a közhasznú társaságok, a közalapítványok, a köztestületek, valamint a szakmai, munkáltatói érdekképviseletek gyakorlatilag önkéntes munka bevonása nélkül működtek.

Az összefoglalásban a jövőre vonatkozó nagy lehetőségként említem a nemzeti civil alapprogramot.

\* A szerző non-profit szakos, végzős hallgató

Belső konzulens: Kuti Éva. Külső konzulens: Sebestény István

**Filemon Nikolett\***

## **A McDONALD'S MAGYARORSZÁG KFT. LOGISZTIKAI TEVÉKENYSÉGE ÉS AZ OUTSOURCING**

A McDonald's márka erős, megalapozott pozícióval rendelkezik a nemzetközi és hazai piacon egyaránt. Mivel egy vevő-központú, csúcsmínőségben gyártó vállalatról van szó, úgy gondoltam, hogy érdekes magyarországi vállalata, a McDonald's Magyarország Kft. logisztikai rendszeréről írnok a szakdolgozatomat. Már négy éve dolgozom a cégnél, így eddig csak „belülről”, egyoldalúan láttam a McDonald's-ot, most ebben a dolgozatban megpróbálom két oldalról, kívülről is szemléltetni a logisztikai folyamatokat. Mivel ez a vállalat nem saját maga állítja elő alapanyagait (saláta, zsemle, hús), hanem a Hungarorak Kft-től rendeli, így különösen nagy szerepe van a logisztikának, azon belül pedig az outsourcing-nak.

A dolgozat első fejezetében elméleti oldalról közelítem meg a logisztikát és folyamatait, valamint a készletgazdálkodási rendszert. A második fejezetben az anyavállalat, azaz a McDonald's történetét mutatom be a múlttól egészen a napjainkig. Majd megpróbálom a cég sajátosságait összefoglalni (vevőközpontúság, qsc). A harmadik fejezetben a dolgozatomban központi témájáról írok, az outsourcingról, ennek gyakorlatáról, előnyeiről és hátrányairól. A negyedik fejezetben, a McDonald's Magyarország Kft. logisztikai tevékenységéről kívánok részletes képet mutatni. Mivel véleményem szerint a logisztika komplex folyamat, ezért egyik logisztikai folyamatot sem tartottam célszerűnek kiemelni a többi közül. Így a beszerzéstől a raktározáson át egészen az eladásig kívántam bemutatni a cég logisztikai rendszerét, beleszőve a reklamációk problémáit is. Az ötödik fejezetben a McDonald's szállítmányozását végző Hungarorak Kft. ismertetésére törekszem. A hatodik fejezetben bemutatom a McDonald's logisztikai adatainak feldolgozását. Bebizonyítom, hogy mekkora szükség van a logisztikai információs rendszerekre, s vázolom a cég jövőre vonatkozó terveit.

A dolgozatomban arra vállalkoztam, hogy bepillantást engedjek a jól ismert „aranyívek” mögé, és megtaláljam a válasznak egy részét arra az egyszerű kérdésre: miként lett világhíradalom a gyorskiszolgáló piacon a McDonald's, miért vált neve fogalommá. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a birodalom építőinek zsenialitása abban rejlik, hogy megtalálták a kreativitás, a folyamatos innováció és az egységesítés olyan harmóniáját, amely napjainkban is biztosítja az állandó megújulást, ugyanakkor megőrzi a rendszer állandóságát, kiegyensúlyozottságát, ami a vásárló értékrendjében döntő jelentőségű.

Amikor a McDonald's páratlan sikeréről esik szó, sokan megmosolyogják azt az érvet, hogy az eredményesség egyik oka az, hogy a cég a hamburgerüzletet mindenki másnál komolyabban veszi. A McDonald's története természetesen igazából nem is a hamburgerről szól, hanem üzleti filozófiáról, stratégiáról, gondolkodásmódról, aminek köszönhetően olyan újításokat vezettek be a cég történetében, mint a logisztikai tevékenység kiszervezése, amely az egyik lépcsőfok volt a sikerhez való úton.

**Gábor Katalin\*\***

## **HATÉKONY HUMÁN ADMINISZTRÁCIÓ A MAGYAR POSTA RT-NÉL**

Miért fontos a humán adminisztráció? Miért kell, hogy hatékony legyen? „Az ember a legfontosabb erőforrás a szervezetnél!” – halljuk mindenhol a már-már szlogenként hangzó mondatot. Szükség van arra, hogy foglalkozzanak a humán erőforrással, hogy „karbantartsák”, megfelelően ösztönözzék a vállalat dolgozóit ahhoz, hogy céljaik egybeessenek a szervezet célkitűzésével, missziójával. Ennek egyik eszköze az adminisztráció.

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Vértés Edit. Külső konzulens: Papp László*

\*\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Rétallérné dr. Görbe Éva. Külső konzulens: Bacsur Kálmán*



A Magyar Posta Rt. (a szervezet, ahol szakmai gyakorlatomat töltöttem) évente közel 40.000 munkavállalót foglalkoztat, ezeknek csaknem 50 százaléka alkalmi munkaviszonyban áll. Egy ilyen nagy szervezetnél naponta több száz ember adatait kell regisztrálni.

Szakedolgozatomban a humán adminisztráció területéről a munkaviszony létesítése és a munkaviszony megszűnése/megszüntetése kapcsán felmerülő adatszolgáltatást ragadtam ki. A Magyar Postánál a Humán Erőforrás Szolgáltató Központ (HESZK) területileg illetékes Humán Erőforrás Irodái (HR Irodák) végzik az ezzel kapcsolatos teendőket (Központi Humán Erőforrás Iroda, Nyugat-magyarországi Humán Erőforrás Iroda, Kelet-magyarországi Humán Erőforrás Iroda). Az adminisztráció papíralapon (a Magyar Posta Rt. által 2004-ben kiadott Foglalkoztatási Szabályzat mellékletében szereplő dokumentumok alapján), és elektronikusan is (SAP HR modul) folyik. A helyzetet bonyolítja, hogy 2004. május elsejétől az Egységes Magyar Munkaügyi Adatbázis (EMMA) által előírt bejelentési, adatközlési illetve nyilvántartási kötelezettségeknek is meg kell felelni.

A Magyar Posta Rt.-nél töltött szakmai gyakorlatom során saját kutatást végeztem arról, hogy a HESZK munkatársai miként vannak megelégedve a szervezetenél folyó humán adminisztrációval, illetve mennyire tartják fontosnak az egyes kérdéseket (kérdőíves felmérést végeztem, illetve strukturált interjúkat készítettem).

Szakedolgozatomból az érdeklődő megtudhatja, hogyan képes (vagy nem képes) a Magyar Posta Részvénytársaság biztosítani a hatékony humán adminisztráció feltételeit.

**Gál Zoltán László\***

## **AZ ESZKÖZARÁNYOS NYERESÉGESSÉG ALAKULÁSA A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI CÉGEKNÉL A CÉGMÉRET FÜGGVÉNYÉBEN**

A gyakorlati szakemberek véleményével egyezően a kis- és középvállalkozásokról szóló elemzések leszögezik, hogy a cégek tokeszegények és nem hatékonyak. A befektetők szempontjából megvizsgáltam, hogy valóban jól jellemzi-e a két fenti állítás a vállalkozásokat.

A dolgozat elsődlegesen alapkutatás, amely kiegészül egy empirikus vizsgálattal. A szakirodalmi adatgyűjtést 2004. május 31-én zártam le. Az empirikus kutatásomat 2004. augusztus 2-án fejeztem be. Ekkor még nem álltak rendelkezésre a 2003. évre vonatkozó mérlegek és eredménykimutatások, ezért a dolgozatban 1998. január 1-től 2002. december 31-éig terjedő időintervallumot dolgoztam fel.

A megvalósítás folyamata a következő:

- pénzügyi szempontból a beruházás témakört, majd a később alkalmazandó mutatószám – ROA – jellemzőit tárgyalom, s erről a bankszektor véleményét is közlöm;
- ismertetem a számviteli alapokat, melyek lehetővé teszik az adatgyűjtést;
- tekintettel arra, hogy az eredményességet a vállalkozások méretének függvényében vizsgálom, bemutatom az egyes besorolási szempontokat itthon és külföldön. Írtam továbbá arról is, hogy mit tudunk a kis- középvállalkozásokról, és milyen tulajdonságokkal rendelkeznek;
- következő lépcsőben a statisztikai alapok és a mintavételi eljárás kerülnek a középpontba, az alapsokaságtól egészen az intervallumbecslésig. Munkám alapjául statisztikai adatgyűjtés szolgált, így a feldolgozott cégszámok jellemzőit is közlöm.

A ROA-mutatószámmal megvizsgáltam a vállalkozások eszközarányos eredményességét. Az eredményeim feldolgozása és elemzése során nem törekedtem a teljességre, ugyanis a dolgozat terjedelme ezt nem tette lehetővé.

A dolgozatomban egy speciális diagramm elkészítésének módszerét, a leolvasható eredmények jelentőségét és értelmét tárgyalom.

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató*

*Belső konzulens: Dr. Székács Anna Külső konzulens: Dr. Révész György*

**Herédi Marianna\***

## **MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS A MOTIVÁCIÓ ALAPÍTVÁNYNÁL**

Szakedolgozatomban a Motiváció Alapítványnál bevezetett minőségirányítási rendszert mutatom be, leíró jelleggel, ill. interjúval és szakirodalommal alátámasztva. Sajátos a társítás: non-profit és minőségbiztosítás, ill. szolgáltatás és minőségirányítás. A non-profit szervezetek a for profitokhoz hasonlóan „célpiacukat” szponzorokra és ügyfelekre osztják fel. A civil szervezetek kommunikációjában ugyanúgy nagy szerepe van pl. a PR-tevékenységnek, mint a versenyszférában tevékenykedő szolgáltatóknál. A non-profit szervezetek szolgáltatásainak árai eltérnek a nyereségorientált áráktól. Olcsón kínálnak minőséget, hogy ezzel is ösztönözzék az ügyfeleket a szolgáltatás igénybevételére. Néhány non-profit szervezet működésének lényege, hogy ingyenes szolgáltatásokat kínál. Megint mások szolgáltatásainak díja a tagoknak, illetve az előfizetőknek lehet ingyenes.

Bemutatom, hogy a non-profit szervezetek számára is fontos a minőség, a színvonalas szolgáltatások nyújtása ügyfeleik részére. A minőség fogalmának számos megközelítése létezik. Egy minőségirányítási rendszer bevezetése (ISO vagy TQM, ill. egy non-profit kutatócsoport ország-tanulmánya alapján kidolgozott 12 sztenderd alapján) esetén a szolgáltatási folyamat szabályozottságának, ingadozásoktól mentes egyenletességének és folyamatos fejlesztésének biztosítása a cél. Előírásként működési jellemzőket, minőségi paramétereket határoz meg. Ezekhez rendel hozzá mérési eszközöket, módszereket, meghatározva a mérés helyét és az esetleges beavatkozás módszereit. A folyamat minden elemében dokumentálható, nyomon követhető. A folyamatok állandó javítását belső ellenőrzések, képzések segítik, feltárva a rendszer működésében rejlő tartalékokat.

Interjúm eredményei igazolják azon állítást, hogy a non-profit szervezetek számára is szükséges egyfajta minőségirányítási rendszer bevezetése, mely több előnnyel jár, mint hátránnyal. A kezdeti nehézségek, költségek idővel megtérülnek.

A minőség elérése helyi szintű feladat. Elsősorban az adott szervezet, intézmény – önkéntes alapon, közös elhatározással és felelősséggel – tölti meg tartalommal az alapelveket. A minőség létrehozásában és állandó javításában valamennyi, az adott szervezetben dolgozó vezető és munkatárs szerepet vállal.

A jövőben olyan szervezetek fognak versenyképesek maradni, amelyek ügyfélközpontúságukra, a szervezet folyamatos fejlesztésére, a partnerségre, (hazai és nemzetközi szervezetekkel, az állami és piaci szférával) szabályozottságra, ugyanakkor a rugalmasság megmaradására törekednek.

**Horváth Diána\*\***

## **TOBORZÁS A T-MOBILE RT. GYAKORLATÁBAN**

Napjainkban a világon egyre inkább előtérbe kerülő téma az emberi erőforrások menedzselése, az azokkal való hatékony gazdálkodás kérdése. Hiszen a piacgazdaság keretei között folyó piaci versenyben a vállalatoknak erőteljesen meg kell küzdeniük életben maradásukért. Nincs ez másként Magyarországon sem, s ezen kérdések még hangsúlyosabbá válnak 2004 májusában megtörtént EU-csatlakozásunk következtében. Ennek megfelelően szakedolgozatom témájaként a toborzási, keresési tevékenységet választottam, s igyekeztem azt minél több oldalról megvilágítani. Legfőbb törekvésem az volt, hogy átfogó képet adjak – a T-Mobile Rt. méltó példáján keresztül – egy piacvezető, rendkívül jó hírnévnek örvendő, s európai, sőt világviszonylatban elismert vállalat toborzási stratégiájáról, tevékenységéről, s hogy felfedjem, mi lehet ezen tevékenységének, gyakorlatának titka.

\* A szerző non-profit szakos, végzős hallgató.  
Belső konzulens: dr. Hegyesi Gábor

\*\* A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató.  
Belső konzulens: Nagy Emese. Külső konzulens: Csomor Éva

A szakdolgozat első fejezetében rámutatok, hogy az emberi erőforrások témája mára igencsak vonzó és kiaknázatlan területté vált, így Magyarországon is, ám még közel sem foglalkoznak vele annyira, mint kívánatos lenne. A második fejezetben helyeztem el szakirodalmi kutatásaim eredményeinek kivonatát, melyet 10 szakirodalmi mű, 13 szakmai folyóiratban megjelent cikk, s a vállalat által rendelkezésemre bocsátott ismertető és internetes források segítségével készítettem el. Harmadik szakdolgozati fejezetemet azzal indítottam, hogy ismertetem a dolgozatom középpontjában álló szervezet működésében napjainkig bekövetkezett eseményeket, változásokat, rövid betekintést nyújtottam működésének főbb momentumába és bebizonyítottam, hogy méltán elismert vállalatról beszélhetünk. Mint ismeretes, ez évben a Westel-ből T-Mobile Rt. lett. Ezen változás okaira, körülményeire és következményeire is igyekeztem felhívni a figyelmet rövid értekezésemben. Ezt követően kitértem a vállalat Humán Erőforrás Osztályának felépítésére, tevékenységére, kompetenciáira, az általa vezetett nyilvántartásokra. Igyekeztem szemléltetni általános foglalkoztatási és humánpolitikáját. Majd vázoltam a gyakorlatban alkalmazottnak megfelelő általános toborzási és kiválasztási metódusait, annak főbb vonatkozásait, egészen a humán erőforrás igény felmerülésétől kezdődően. Röviden érintettem a kiválasztást, ill. az azt követő tevékenységeket, folyamatokat is. Ezen bevezetésnek szánt fejezetrész után tértem rá az érdemi toborzási gyakorlat tárgyalására, részletezve a vállalat szakemberei által alkalmazott belső és külső toborzási forrásokat, módszereket (s az azzal kapcsolatos HR teendőket), megemlítve többek között alkalmazásuk és a bekövetkezett változások legfőbb okait, valamint tapasztalt hatékonyságukat. Összegeztem a vállalat toborzási stratégiáját, annak főbb vonásait: mire helyezik a fő hangsúlyt, mely forrásokat választják elsősorban, hol jelennek meg a hirdetésekkel, a felvettek beválási arányait és a toborzásra fordítható költségvetési keretet.

Ezt követően végigkövettem egy vállalati toborzási feladat megvalósítását. Az Informatikai Projekt koordinátori pozíciójára történő szakemberek toborzásának mozzanatait mutattam be az általános részben vázolt gyakorlatból kiindulva, az emberi erőforrás iránti szükséglet felmerülésének pillanatától egészen a belső és külső toborzás lezárultának időpontjáig. Ismertettem, és melléklet formájában bemutattam a toborzás során használatos vállalati formanyomtatványokat, azok főbb összetevőit, s konkrét hirdetési formátumokkal is szolgáltam. Kisebbszatisztikai elemzést is végeztem a pozícióra való jelentkezésekkel kapcsolatosan, nevezetesen, hogy milyen arányban érkeztek belső, ill. külső pályázatok, s hogy ezen jelöltek milyen formában vették fel a kapcsolatot a vállalattal. Szóltam a HR Osztály előzetes szelektálási tevékenységéről. A gyakorlat példájával támasztottam alá az általános toborzási gyakorlatról szóló szakdolgozati fejezeteimet. Röviden bemutattam egy konkrét kiválasztási eljárás lépéseit és eredményét.

S végül, de nem utolsó sorban, utolsó fejezetemben összegeztem meglátásaimat, észrevételeimet.

**Jászfalvi Judit\***

## **ELŐSZÖR GONDOLJUNK A KICSIKRE...**

### **A támogatások jelentősége a kis- és középvállalkozások szemszögéből**

Ahhoz, hogy az EU-t alkotó eltérő kultúrájú, és fejlettségű államok közös egységet alkothassanak, szükséges a fejlődésben elmaradottabb országok, régiók támogatása. A támogatások alapvető célja, hogy a kontinensen és annak földrajzi vonzáskörzetében lévő országok között kiegyenlítsék a fejlettségi különbségeket, ösztönözzék a közösségi politikák és kezdeményezések megvalósulását, és így növeljék a kontinens versenyképességét.

Az Európai Unió támogatásaival kapcsolatban eleinte az a várakozás volt érzékelhető, hogy a fejlesztések finanszírozásához egyre több pénz fog rendelkezésre állni. A csatlakozást követően azonban világossá váltak a források megszerzésének részletei, és mind többen úgy gondolták, hogy e támogatások megszerzéséhez nagymértékben szükségesek bizonyos ismeretek és ismeretségek. Ezek mellett abban bízokodtak, hogy átláthatóbbá, hatékonyabbá és eredményesebbé válik a támogatások felhasználása.

---

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató.  
Belső konzulens: Böcskei Elvira*

Az Európai Unió pályázathoz kötött legfontosabb támogatásai a következők:

- Előcsatlakozási Alapok;
- A Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjai;
- Regionális politika;
- Kohéziós Alap és a Strukturális alapok;
- Közösségi kezdeményezések;
- Közös Agrárpolitika;
- Közösségi Programok és keretprogramok.

Ma Magyarországon 850 000 kis- és középvállalkozást tartanak nyilván. Valójában azonban nem ennyien vannak. Ha leszámítjuk belőlük a mikro vállalkozásokat, azaz mintegy 96 százalékot, akkor a maradék 4 százalék, tehát 34 000 bejegyzett KKV az igazi célcsoport. 34 000 kis- és középvállalkozás, köztük 5100 középvállalat, igen nehezen boldoguló, máról holnapra élő KKV jövőjéért folyik ma a küzdelem.

Dolgozatomban bemutatom a hazai és a nemzetközi kritériumokat a KKV-k értelmezésével kapcsolatban.

Az mindenki számára világos és egyértelmű, hogy a kis- és középvállalkozási szektor támogatása mennyire szükségszerű. Azzal kapcsolatban azonban eltérőek a vélemények, hogy kit, mikor és milyen módon kell, illetve lehet támogatni. Dolgozatomban ezzel kapcsolatban néhány kérdésre kívánok magyarázatot adni.

Az unió által nyújtott támogatások leginkább vissza nem térítendő fejlesztési támogatások. Dolgozatomban bemutatom legfontosabb fajtáit, valamint elszámolásuk buktatóit.

**László Zsófia\***

## **A SIEMENS CSOPORT EGYES TAGJAINAK BESZERZÉSI POLITIKÁJA**

Egy jól működő piacgazdaság meghatározó eleme a gazdasági hatékonyságot kikényszerítő verseny, melyhez megfelelően félkészült versenyzőkre van szükség. Egy nemzetközi piacon jelen lévő vállalkozás számára elengedhetetlen a legjobb beszállítókkal való együttműködés.

Szakdolgozatomban a Siemens csoport magyarországi és müncheni részlegének beszerzési politikáját szeretném bemutatni általánosságban, valamint egy konkrét projekt, a Magyar Posta Rt. Budaörsi Országos Logisztikai Központja megvalósításán keresztül. Azért választottam a Siemens csoportot, mert Leonardo ösztöndíj keretében a müncheni beszerzési részlegnél töltöttem három hónapos szakmai gyakorlatomat, amelynek során rálátást nyertem az operatív szakmai munkára, és a Siemens Rt. illetékes szakterületére is.

Dolgozatom második fejezete alapvető fogalmak tisztázásával foglalkozik. Ismertetem a logisztika fogalmát több megközelítésből, bemutatom a logisztika feltételeit, a logisztikai szemléletmódot, a logisztika alkalmazásának területeit. A beszerzést részletező részben a beszállítói menedzsment, a beszállítói piacutatás és beszállítói politika elméleti háttéréről írok. A harmadik fejezetben bemutatom a Siemens csoport néhány tagját. Az egész Siemens AG küldetése, céljai, stratégiája, majd a Siemens Dematic AG után a magyarországi Siemens Rt. és Siemens Nemzeti Vállalat bemutatása következik. A dolgozat magját a negyedik fejezet képezi, melyben a Siemens csoport beszerzési elveit ismertetem. A szállítók kiválasztása, értékelése, csoportosítása és a szállítók fejlesztése együttesen képezik a vállalatcsoport szállítómenedzselési gyakorlatát. Bemutatom a Siemens által a beszállítókkal szemben támasztott követelményeket.

A gyakorlati példa ismertetése során írok a Magyar Posta Rt.-ről, a modernizáció céljáról, a projekt előkészítéséről, a szükséges alvállalkozók kiválasztásáról, és a projekt megvalósításáról.

Végül (mellékletek segítségével, képekben is) bemutatom a projekt eredményét, a megvalósult logisztikai központot. Diplomamunkám a projekt értékeléséhez kapcsolódó újságcikkek dokumentációját követően a Siemens szállítómenedzselési gyakorlatának összegzésével zárul.

Dolgozatom készítése során igyekeztem a logisztika szakirányon kapott ismeretek gyakorlati megvalósulását nyomon követni, egyes részterületeken mélyebb tudásra szert tenni. Munkám során a főiskolai szakanyag mellett a kollégáimtól szerzett ismeretekre, a Siemens intranetes, valamint az érintett cégek internetes hálózataról letöltött információkra támaszkodhattam. További ismereteket szereztem kutatásaim során a magyar és nemzetközi sajtóban megjelent cikkekből, tanulmányokból.

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Vértes Edit. Külső konzulens: Vavrik Ferenc (Siemens Rt.)*

**Mészáros Csaba\***

## **A TELEKOMMUNIKÁCIÓS IPARÁG VERSENYPIACÁNAK ELEMZŐ BEMUTATÁSA A VEZETÉKES ÜZLETÁG SZEMPONTJÁBÓL A LAKOSSÁGI PIACON**

Szakedolgozatom témájaként egy olyan piac bemutatását választottam, amely a technológiai újítások hatására mára elvesztette vezető szerepét, azonban még mindig fontos szerepe van a hétköznapi életben. A vezetékes szektorban a telefon-előfizetések évek óta tartó látványos lemorzsolódása magától adódóan felveti a következő kérdéseket: mi lesz a vonalas szektor jövője? Meddig tart a csökkenés? Esetleg megszűnik-e a vezetékes telefon, és ha igen, mikor? Vajon átveszi-e teljesen a mobiltelefon a vonalas telefon helyét?

Szakedolgozatom során főleg ezekre a kérdésekre keresem a választ. Megvizsgálom, hogy a vezetékes piacon milyen jelentős változások történtek az elmúlt tíz év során. A piac elemzése során bemutatom piaci viszonyokat és a fejlődés irányát, keresem a változások okait, és mozgatórugóit. Ehhez nyújtanak segítséget a felhasznált, témához kapcsolódó piackutatások eredményei, és a lakossági piacon vezető szerepben lévő Matáv Rt. SWOT-analízise.

**Mészáros Csaba\*\***

## **A KÖRNYEZETVÉDELEM FELADATAI MAGYARORSZÁGON AZ EU-CSATLAKOZÁS TÜKRÉBEN**

Az ipari forradalom és az azt követő időszak alatt lezajló folyamatok hatására súlyos környezeti problémák vannak kialakulóban Földünkön. Ha a jelenlegi tendenciák folytatódnak, visszafordíthatatlan és beláthatatlan károkat okozhatunk saját élőhelyünkben. Ezért úgy gondolom, hogy az emberiségnek a környezet védelmére az eddiginél sokkal nagyobb hangsúlyt kell helyeznie. Hazánk lemaradása e téren igen jelentős a fejlett ipari országokhoz képest. Munkám során azt vizsgáltam, hogy hazánk környezetvédelmének felzárkózása miként és mennyiben valósult meg az Európai Unióhoz való csatlakozásunk összefüggésében.

A bevezető utáni fejezetben először bemutatom az Európai Unió kialakulásának történetét a kezdetektől egészen napjainkig, kitérve azokra a legfontosabb állomásokra, melyek mérföldkövet jelentettek az európai integráció útján. Ezután részletesen foglalkozom az Európai Unió környezetpolitikájának kialakulásával és fejlődésével. A környezetvédelmi akcióprogramok mentén megvizsgálom a környezeti gondolkodásmód változását az Egységes Európai Okmányban való megjelenésétől a fenntartható fejlődés tértnyeréséig. Külön foglalkozom az Amszterdami Szerződés bemutatásával, amelynek XIX. cím 174. cikkelye tekintendő az Európai Unió környezetről szóló alkotmányos alapjának. Ebben a fejezetben esik szó a környezetpolitika szabályozóeszközeiről, ezen belül a jogi eszközökről, a piaci alapú szabályozásról és a horizontális, támogató intézkedések rendszeréről is.

Bemutatom a környezetvédelem finanszírozási lehetőségeit: az e célra fordított költségvetési tételeket és a többi közösségi pénzügyi támogatási eszközt.

Az Európai Unió helyzetének ismertetése után a harmadik fejezet röviden összefoglalja Magyarország csatlakozásának történetét a 2004. május 1-jei teljes jogú tagságunk elnyeréséig, majd a hazai környezetpolitika integrációjának lépéseit az 1989-es rendszerváltástól az Európai Megállapodáson és az Útmutatón keresztül a csatlakozási tárgyalások lezárásáig.

\* A szerző vállalkozásszervező szakos (újabb diplomás) hallgató  
Belső konzulens: dr. Bárd András. Külső konzulens: Tompek Tamás

\*\* A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Moldicz Csaba. Külső konzulens: Szabó Zoltán

Jelentőségük miatt részletesen foglalkozom az első és második Nemzeti Környezetvédelmi Program, az előcsatlakozási alapok és a környezetvédelmi integráció pénzügyi feltételeinek vizsgálatával.

A negyedik, s egyben fő fejezetben röviden összefoglalom Magyarország eddig elért eredményeit a környezetvédelem integrációjának területén a jogharmonizáció és az intézményfejlesztés vonatkozásában, majd felvázolom azokat a problémákat és feladatokat, melyek hazánk felzárkózásához még megoldásra várnak. A fejezet végén röviden kitérek egy általam különösen fontosnak tartott terület – a környezeti nevelés és képzés – helyzetének bemutatására is.

Az ötödik, utolsó fejezetben pedig kísérletet teszek arra, hogy a munkám során összegyűjtött ismeretek alapján leírjam Magyarország környezetvédelmének helyzetét az EU-elvárások tükrében, majd gyakorlati ajánlásokat fogalmazok meg a szerintem legnagyobb problémát jelentő lakossági környezet-tudatosság hiányának megoldására.

**Ordasi Melinda\***

## **ÖNKORMÁNYZATI GAZDÁLKODÁS, HELYI ADÓK – A XV. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

Témaválasztásomat leginkább az indokolja, hogy a XV. kerület lakosaként nap mint nap személyesen is találkozom a helyi közigazgatás egyre növekvő feladataival, a lakosság egyre inkább bővülő – főleg infrastrukturális és szociális – igényeivel, amelyeknek kielégítése egyre nagyobb kihívást jelent az önkormányzat számára.

A dolgozat felépítése során igyekeztem az általánostól a részletek felé eljutni. Először az államháztartás rendszerét mutattam be – ezen belül kiemelve a központi költségvetés és az önkormányzati alrendszer kapcsolatát –, majd a következő fejezetekben a helyi önkormányzatok finanszírozási kereteit, kötelező és önként vállalt feladatait részleteztem.

Külön fejezetben elemeztem az önkormányzati forrásszabályozásra és autonómiára leginkább hatással bíró helyi adók rendszerét és elemeit. Ezt követően bemutattam a XV. kerület történetét és városrészeit, valamint megvizsgáltam és elemeztem – különösen a helyi adók alakulásának figyelembevételével – a XV. kerületi Önkormányzat gazdálkodását, költségvetésének lényegesebb elemeit. Fontosnak tartottam, hogy az utolsó fejezetben kitekintést tegyek az Európai Unió csatlakozás kapcsán az Unió közigazgatási modelljeire és a magyar közigazgatás – azon belül is a helyi önkormányzati rendszer – reformjának legfontosabb kérdéseikre.

A dolgozat első részében leginkább szakirodalmi forrásokat, tanulmányokat, jogszabályokat és internetes forrásokat dolgoztam fel. Nagy segítséget jelentett, hogy szakmai gyakorlatomat a XV. kerületi Polgármesteri Hivatal Pénzügyi osztályán tölthettem el, és így betekintést nyerhettem a kerület gazdálkodási, költségvetés-alkotási folyamataiba is. A XV. kerületi Önkormányzat gazdálkodásának elemzését leginkább a 2003. évi költségvetésről és annak végrehajtásáról szóló rendeletek adatainak segítségével végeztem.

A vizsgált adatok alapján – többek között – arra a következtetésre jutottam, hogy az adók nem csak a központi költségvetési, hanem az önkormányzati alrendszer forrásszerkezetében, pénzügyi helyzetének stabilitásában is nagy jelentőséggel bírnak. A XV. kerületi Önkormányzat költségvetésében is fokozatosan növekvő súlya van a helyi adóbevételeknek. Amíg 1997-ben még csak a költségvetési bevételi főösszeg 21%-t tették ki a helyi adók, addig 2003-ban már az összbevétel 34%-a származott ebből a forrásból. Ezek közül is legdinamikusabban a helyi iparűzési adó emelkedett. Volumene az 1997-es adatokhoz képest 2003-ra 458%-kal nőtt.

Az önkormányzati feladatok bővülését tehát csak a helyi bevételek növelésével lehet teljesíteni. Ehhez viszont a közigazgatás egészét átfogó pénzügyi-finanszírozási reform szükséges, amelynek keretében újra meg kell határozni a központosított és a lokális közigazgatási feladatok körét. Véleményem szerint nagy problémát jelent az a tény is, hogy a feladatok mennyisége legtöbbször nincs arányban a települési önkormányzatok teljesítőképességével. A feladatok minden önkormányzat tekintetében azonosak, a tele-

\* A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató

Belső konzulens: Dr. Székács Anna. Külső konzulens: Molnár Andor

pülések azonban nemcsak lakosságszámban, hanem gazdasági és társadalmi adottságaiban – adóerő-képességükben – is különböznek egymástól. A fővárosban például az egyes kerületek teljesítőképessége között is erőteljes különbség mutatkozik. A belső kerületek infrastrukturális ellátottsága – közmű, úthálózat – szinte 100%-os és általában kevesebb lakossal rendelkeznek, mint az egyes peremkerületek. Azonban a kerületek költségvetési számadatait elemezve megállapítható, hogy az eltérések nem közvetlenül a költségvetési főösszegben, hanem az egy főre jutó bevételi forrásokban jelentkeznek. Az V. kerületben például ez az érték 371.418 Ft, ami a XV. kerület egy főre jutó bevételi összegének – 159.077 Ft-nak – több mint a kétszeresét teszi ki. Mindezek mellett jelentős problémát képez az is, hogy a települések többsége szinte még a működési kiadásait sem tudja fedezni. A XV. kerületi Önkormányzat felhalmozási forrásai sem tudják teljes egészében fedezni a beruházásokat és felújításokat érintő kiadásokat, így azokat működési bevételből – elsősorban a helyi adókból – kell kiegészítenie.

A dolgozatomban arra a végkövetkeztetésre jutottam, hogy a magyar közigazgatási és adórendszer teljes felülvizsgálatára és reformjára van szükség az önkormányzati önállóságot fokozó szabad felhasználású helyi adóbevételek növelése és a minőségi feladatellátás biztosítása érdekében.

**Sárosi Gábor Viktor\***

## **A HUNTINGTONI CIVILIZÁCIÓS PARADIGMA ÉS KÜLÖNBÖZŐ KRITIKÁI**

Az első fejezet magáról a paradigmáról szól, vagyis arról, hogy Samuel P. Huntington, a Harvard egyetem professzora szerint a világpolitikát a XXI. században már nem ideológiai szembenállások fogják jellemezni, ahogy az a hidegháború alatt történt, hanem a különböző civilizációk szövetségei, és szemben állásai. A paradigma rövid ismertetéséhez kapcsolódva felvázolom, hogy Huntington hogyan írja le a különböző civilizációkat. Ezek a nyugati, iszlám, ortodox, latin-amerikai, hindu/indiai, kínai, japán, és afrikai civilizációk. Ezután rátérek arra, hogyan értelmezi Huntington az iszlám és a nyugat kapcsolatát, miért mondja, hogy ez a két civilizáció természetesen szemben áll egymással, s hogy konfliktusuk rányomja a bélyegét a közeljövő eseményeire.

Az első kritika Noam Chomskyé, aki baloldali, antikapitalista érveivel igyekszik cáfolni a paradigmát. Kifejtem Chomsky nézeteit a politikáról, továbbá arról, hogy a civilizációk összecsapása helyett ő gazdagszegény konfliktust lát, melyben az Egyesült Államok gazdasági elitje áll Amerika, szerinte igazságtalanul indított háborúi mögött. Ezután részletesen megvizsgálom, hogyan támadja érveivel Huntingtont.

A következő fejezetben Oriana Fallaci nézetei kerülnek bemutatásra. Szerinte nemcsak, hogy ellentét feszül az iszlám és a nyugat között, de az előbbi nem is tartja civilizációnak, csak barbárok hordáinak, akik rá akarnak törni a civilizált nyugatra.

Ezután két olyan véleményt mutatok be, amelyek muszlim gondolkodóktól származnak. Edward W. Said szerint a civilizációk között nemcsak a konfliktusokat kell figyelni, ahogy Huntington teszi. Ellenkezőleg, szerinte inkább azt kell észrevenni, hogy ezek a civilizációk rengeteget tanultak és tanulnak egymástól. Majd Bassam Tibi következik, aki nagyrészt elismeri a huntingtoni civilizációs paradigma igazságát, valamint az iszlám és a nyugat közötti konfliktust. Ezért az iszlám fundamentalistákat teszi felelőssé, valamint az európai liberálisokat, akik szerinte félnek attól, hogyha egy másik civilizációt – akár kis mértékben is – kritizálnak, akkor rasszistának fogják őket tartani.

Az utolsó fejezetben néhány, a kérdéssel kapcsolatba hozható magyar álláspontot mutatok be, úgy mint, Seres László Amerika-párti, republikánus véleményét, ezzel szemben pedig Tamás Gáspár Miklós filozófiai alapú Huntington-kritikáját, valamint Krausz Tamás radikális érvelését, aki Huntington elméletét kifejezetten „fajelméletnek” titulálja.

---

\* *A szerző nemzetközi kapcsolatok szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Dr. Joó András*

**Skultéty Viktor\***

## **SZEMÉLYÜGYI SZOFTVEREK STRATÉGIATÁMOGATÓ SZEREPE**

Dolgozatomban azt vizsgáltam, hogy a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM) területén a személyügyi szoftverek nyújthatnak-e hatékony támogatást a HR szakemberek számára. Egy integrált vállalatirányítási rendszerekből (SAP R/3, Oracle), önálló személyügyi szoftverekből (HR info, PERBITviews) és szakértői rendszerekből (PEODESY, HURMIS, Best! HR) álló programcsomaggal tettem kísérletet arra, hogy a SEEM alrendszerain végighaladva bebizonyítsam, az IT által kínált megoldások jóval túlnőnek az adminisztrációs támogatások körén.

Az első rész tanulságaként elmondható, hogy akik a humán szoftvereket csodaszereknek tartják, és a munkavállalókkal kapcsolatos mindennemű döntés stratégiai szintre való emelését várják tőlük, azok a legmodernebb szoftverekben is csalódní fognak. Ha viszont megtalálják azokat a fókuszpontokat a stratégiájukban, melyeket képesek az emberi erőforrásokra is rávetíteni, akkor egyre bővülő és egyre profibb személyügyi rendszerekből válogathatnak, amelyek megfelelően alkalmazva valós stratégiai szintre képesek emelni az emberi erőforrások menedzsmentjét. A dolgozat második felében két önálló informatikai fejlesztést mutatok be. Mind a két fejlesztés egy stratégiai szinten jelentkező informatikai hiányosság felismerésén alapul.

Az első fejlesztésben a szakmai gyakorlatom ideje alatt bevezetett Egységes Magyar Munkaügyi Adatbázis (EMMA) személyügyi szoftveres támogatására és adminisztrációjára készítettem (a Munkavégzési rendszerek stratégiai alrendszerbe illeszkedően) egy általános modellt és egy konkrét alkalmazást. Ez a személyügyi osztály több dolgozójának munkáját helyettesítheti, így jelentős költségmegtakarítást jelenthet az alkalmazó vállalatnak. Szemléltetésképpen: egy újonnan belépő alkalmazott legfontosabb és törvényi rendelkezés szerint rögzítendő személyi adatait számítógép alapú adminisztrációval átlagosan 20 percbe telik felvinni. Ezekből az adatokból az EMMA részére szintén törvényben előírt adatok kikeresése és a megadott úrlapon való rögzítése szintén 15-20 percet vesz igénybe. Az általam bemutatott alkalmazás használatával sem lehet a számítógépes adatrögzítést kikerülni, viszont ezt követően már minden automatizált és az eljárás a munkavállaló kilépésekor is alkalmazható. Ezt a logikát követve öt alkalmazott felvételénél, vagy elbocsátásánál már egy órát lehet nyerni a munkaidőből. Gondoljunk bele a dolog jelentőségébe a cég egy nagyobb bővítésénél, vagy esetleg csoportos létszámleépítés esetében. A megoldás további előnye, hogy – mivel az alapadatok rögzítését követően teljesen automatizált – nem fordulhat elő adatvisszatartás, késedelem emberi mulasztás következtében.

A második fejlesztés a vállalat egész humán stratégiájának területén alkalmazható. A HR kontrolling stratégiai szerepénél fogva egyre több vállalatnál kerül bevezetésre, mivel – pénzügyi szempontból is mérhetővé téve a humán folyamatokat – jelentős támogatást nyújt a menedzsment többi funkcionális területén már alkalmazott benchmarkinghoz. A legtöbb személyügyi szoftver csak alapstatisztikák révén képes ezt a funkciót ellátni (természetesen messze nem a kívánalmak szerint), aminek az elsődleges oka legtöbbször adatbázisrendszerük felépítésében rejlik. Az objektum-orientált programok az egyes objektumok által képzett és tárolt adatokat eltérő struktúrában tárolják. A jogosult matematikai műveletek elvégzésében, melyek mindenféle mutatóképzésnek az alapját jelentik, az egyes objektumokhoz való egyidejű és integrált hozzáférés akadályt jelent. Megoldásként felvázoltam egy általános adatmodellt, amely szoftver-függetlenül alkalmazható kis adatbázis struktúrában eszközölt változtatással. Ezen kívül a Saratoga Institute ill. Magyarországon a Bacsur Kálmán által alkalmazott mutatószámok közül a következő csoportok konkrét képzését mutattam be.

Szervezeti hatékonyság (*organisational effectiveness*), újítás (*innovation*), kiválasztás, toborzás (*recruitment*), termelékenység és fizetés (*productivity & pay*), alkalmazottak stabilitása (*staff stability*), munkaviszony megszűnése, kilépések (*turnover*), képzés és fejlesztés, tanulás, tudás-menedzsment (*training & development, learning, knowledge management*), hiányzás, egészség, munkavédelem (*absence, health&safety*).

Ezekkel a mutatószámokkal az EEM stratégiai szintjeinek fontosabb folyamatai egzakt számokban is kifejezhetők. Lehetőség adódik arra, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás hatékonysága mérhetővé, összehasonlíthatóvá és tervezhetővé váljon. Mindkét önálló fejlesztéssel a személyügyi szoftverek SEEM támogató szerepének kiszélesítéséhez és teljesebbé tételéhez kívántam hozzájárulni. Olyan eszközöket adtam az IT-támogatást kihasználni merő és akaró személyügyi szakemberek kezébe, amelyek lehetővé teszik a humán tőke stratégiai tervezésének kiszélesítését.

\* A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Karcsics Éva. Külső konzulens: Fejér Tamás



**Spák Zsuzsanna\***

## **KOCKÁZATKEZELÉS – A SIEMENS L&A KOCKÁZATKEZELÉSI TEVÉKENYSÉGE**

Szakedolgozatom témája a kockázatkezelés elmélete illetve gyakorlati megvalósulása egy nagyvállalatnál. A kockázatok és a kockázatkezelés jelentőségének bemutatására helyeztem a hangsúlyt, ugyanis ez a kérdés a globalizáció adta lehetőségek, és veszélyek következtében egyre fontosabbá válik a gazdaság valamennyi szereplője számára.

Fontosnak tartottam, hogy bemutassam, hogy az elméletben melyek egy hatékony kockázatkezelési rendszerrel szemben támasztott követelmények, hogyan célszerű felépíteni lépésről-lépésre egy kockázatkezelési rendszert, melyek a legfontosabb előnyök. Az elméleti rész után egy konkrét, vállalati rendszer felépítését, működését elemeztem.

Szakmai gyakorlatomat a német Siemens L&A EA (Siemens Logistics and Assembly Systems, Electronics Assembly) részvénytársaságnál töltöttem Münchenben. A cég a Siemens AG része, tevékenységi köre az elektronikai berendezések gyártása, logisztikai rendszerek automatizálása, illetve olyan postai levélválogató rendszerek, repülőtéri csomag szortírozó berendezések előállítására, amelyeket piacvezető cégeként kínál ügyfelei számára. Ha belegondolunk, hogy a Siemens AG az egész világon képviselteti magát, közel fél millió embert foglalkoztat és a 2003. évi forgalma 74 milliárd euró volt, könnyen beláthatjuk, hogy egy ekkora vállalatot lehetetlen lenne hatékony kockázatkezelési rendszer nélkül működtetni.

Németországban törvény kötelezi a vállalatokat a kockázatkezelés szisztematikus és előírásoknak megfelelő megvalósítására. A Siemens L&A ezen törvényi előírás alapján alakította ki kockázatkezelési rendszerét, amely teljes körűen megfelel a vele szemben támasztott elvárásoknak, hozzásegítve a céget, hogy megőrizze előkelő pozícióját az elektronikai iparágban.

A vállalat kockázatkezelési rendszerének bemutatásában igyekeztem teljességre törekedni, és – a szigorúan belső használatú szabályzatok kivételével – a legteljesebb mértékben bemutatni a vállalat kockázatkezelési rendszerét.

**Szabó Lenke\*\***

## **PROBLÉMÁKBÓL LEHETŐSÉGEK – AZ IKEA ELLÁTÁSI LÁNCÁNAK BEMUTATÁSA**

Az IKEA lakberendezési Kft. alkalmazottjaként számomra egyértelmű volt, hogy erről a vállalkozásról írjam a dolgozatomat. Szakmai gyakorlatomat az IKEA stockholmi áruházában sikerült eltöltenem a Leonardo program keretében. Három hónapon keresztül gyakorlatban tanulmányozhattam a működést az egyik legrégebbi, és az IKEA világában legpatinásabb, legnagyobb áruházban.

Dolgozatomban bemutattam a vállalatot, s az alapító Ingvar Kamprad történetén keresztül az egész IKEA fejlődését.

Ma az IKEA ellátási lánc alapvetően a következőképpen néz ki:

A terméktervezők megtervezik a termékeket; a beszerzők megtalálják a legmegfelelőbb gyártót, akivel minden esetben hosszú távú szerződéseket kötnek. Ezek után a gyártótól a vevőig 5 lehetséges módon juthat el a termék:

- a) Gyárból az Áruházba majd a Vevőhöz;
- b) Gyárból a Nagyraktárba, majd az Áruházba és végül a Vevőhöz;
- c) Gyárból Nagyraktárba, onnan Helyi Disztribúciós Központba és onnan a Vevőhöz;
- d) Gyárból a Helyi Disztribúciós Központba és onnan a Vevőhöz;
- e) A Gyárból egyenesen a Vevőhöz.

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Böcskei Elvira*

\*\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Szegedi Zoltán. Külső konzulens: Dobos Ferenc*

Az IKEA logisztikai rendszerének gerincét nyolc logisztikai terület adja, és ezek mindegyikének egy vagy több elosztó központja van. A kiszolgált országok száma elosztó központonként változik, de a központok alapfeladata ugyanaz: összekötő kapocsként működni a beszállítók és az áruházak között, olyan röviden és olyan gazdaságosan, amennyire csak lehetséges. Mindegyik elosztó központ 200-500 000 köbméter árut képes tárolni. Valójában ma az áruk 30 százaléka kikerüli az elosztó központok mindegyikét (direkt beszállítás az áruházakba) – ez az az irány, amelyet a logisztika ösztökélni szeretne. Ha a beszállítóktól közvetlenül az áruházakba vagy a vásárlókhöz szállítanak, a tárolási költségek megspórolhatók és az IKEA árai még alacsonyabbá tehetők. Az ellátási lánc utolsó láncszemei a vevők: bizonyos funkciókat ők végeznek el – maguk választják ki és gyűjtik össze a termékeket az önkiszolgáló áruházakban, maguk szállítják haza és szerelik össze a termékeket az írott utasítások alapján.

Az IKEA ellátási láncának részletes, üzletközpontú modelljét *Gyémánt Modellnek* hívják. A modell az ellátási láncot írja le a szállítótól a vásárlóig oly módon, hogy a mennyiségi előny fenntartására helyezi a hangsúlyt. Az IKEA kulcsterülete az értékesítés, ehhez kapcsolódóan pedig a logisztika és a marketing, tehát ezek a területek a *gyémánt* fő alkotórészei.

A logisztika célkitűzései közül az ellátási láncra leginkább ható célokként az alábbiakat emelném ki: új lehetőségek keresése a logisztikán belül; a vevőkkel való kapcsolat erősítése, versenyképesség erősítése az árakon keresztül (az árak 20 százalékos csökkentése) az eladott mennyiségek megduplázása 2010-ig, az ellátási színvonal növelése, minden áruházban a lehető legkisebb logisztikai költségek mellett az ellátási lánc áteresztő képességének fokozása, az eddigi rendszer rugalmassá tétele.

Az áruházon belüli logisztikának szintén meghatározó szerepe van. Az értékesítési technikából adódóan a vevők aktív résztvevői és utolsó láncszemei az ellátási láncnak. Az egy termékre jutó fajlagos költséget nagy tömegek kezelésével, tömeggyártással csökkenthetjük. Ezért az egész folyamatnak termelésorientáltak, költségérzékenyek kell lenni. Ez az áruházon belüli logisztika esetében a termékek direkt kihelyezését jelenti: az áruházba való beérkezést követően a termékek 70 százaléka közvetlenül az eladóterbe kerül. Így a termékeket nem kell az áruház raktárában tárolni, ami költségmegtakarítást jelent.

Véleményem szerint a logisztika legnagyobb kihívása – a fent említett célokból adódóan – az eladási mennyiségek megduplázása lesz. Alapvető problémának látom a sokszor akadozó, nem gördülékeny ellátást, a központi raktárak működésének hiányosságait, a központi raktárak és az áruházak nem megfelelő együttműködését. A logisztikai célok elérése érdekében minden áruházban magasabb vevő-kiszolgálási színvonalra kell törekedni, többek között az önkiszolgálási elv elősegítésével (információs pontok, új technológiák bevezetése). Alapvető sztenderdek felállításával, egységes információs rendszer bevezetésével elérhető az állandó, stabil ellátás. Ez lehetővé teszi a hatékonyabb növekedést – a szállítási költségek csökkentésével és a raktárak kihasználtságának optimalizálásával együtt. Az IKEA esetében a hosszú távú siker titkai az ellátási lánc orientáltságából adódó rendszerszemlélet, a stratégiai szemlélet és a vevőkre összpontosítás.

**Szél Norbert\***

## **HUNTINGTON CIVILIZÁCIÓS PARADIGMÁJÁNAK ÉRVÉNYSÉGE A XXI. SZÁZAD ELEJÉN**

Samuel P. Huntington civilizációs paradigmája a hidegháborút követő időszak egyik legérdekesebb, legnagyobb vihart kavart elmélete. Vonzerejét alapos kidolgozottsága mellett a benne foglalt újszerű megközelítés, a kulturális-civilizációs identitás fő motivációként való értelmezése adja. Ám míg az elmélet kiválóan alkalmas volt a 90-es évek világának leírására, egyre inkább indokolt lehet annak vizsgálata, mennyire állja meg a helyét napjainkban.

A dolgozat első fejezete a civilizációs paradigma alapvető elgondolásaival foglalkozik. Huntington gondolatainak összegzése, áttekintése mellett kritikákat, valamint a múlt 20 év történéseivel kapcsolatos észrevételeket is tartalmaz.

A szerző munkásságának rövid összefoglalását a paradigma alapjainak bemutatása követi. Ennek keretében szó esik az elmélet fő megállapításairól, a civilizációk definíciójáról és – érintőlegesen – a nyugat és

---

\* A szerző nemzetközi kapcsolatok szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Dr. Joó András

más kultúrák kapcsolatairól is. Kifejtésre kerülnek a civilizációs erőegyensúly eltolódása, és ennek mérőszámai. Megismerhetjük a hatalmi viszonyok átrendeződéséhez szintén hozzájáruló ún. „őshonosodás” folyamatát, valamint a vallási megújítást is, főleg az iszlám világ és Ázsia viszonylatában.

Külön alfejezet foglalkozik a civilizációk szerveződésével, a mag-államokkal, valamint azokkal a problémákkal, melyeket ezek esetleges hiánya okoz. A magányos államok mellett szól az elszakadó államokról, köztük a későbbiekben fontos szerepet kapó Oroszországról is. A témakört az egyes civilizációk államainak áttekintése zárja.

Huntington elméletének egyik alaptézise a civilizációk közötti konfliktus. A dolgozat bemutatja a konfliktusok megjelenési formáit és okait. Bemutatásra kerülnek a különböző értékrendekből eredő konfliktusok, a globális politikában megfigyelhető érdekütközések, valamint a civilizációs törésvonalak mentén létrejövő fegyveres konfliktusok. Ez utóbbiakról bővebb jellemzéssel is szolgál.

Külön figyelmet szentelünk a civilizációk jövőjének. Ez a kérdés azért különösen fontos, mert a szerző itt összefoglalt gondolatai teszik teljessé azt az egész elméleten végigvonuló jövőképet, melyre a civilizációk összecsapásának jelenkori vizsgálatát alapozhatjuk. Bár ez az alfejezet főleg teoretikus kérdésekkel foglalkozik, nélküle nem képzelhető el Huntington művének teljes körű bemutatása.

Az első fő fejezetet az elmélet kritikái zárják, melyek több, egymástól néha gyökeresen eltérő szemzőből támadják Huntington nézeteit. A felvonultatott kritikák, azonban csak elenyésző töredékét képezik az elmúlt tíz évben napvilágot látott bírálatoknak. A *Foreign Affairs* hasábjain megjelent ellenvélemények mellett kiemelkedőek Noam Chomsky, valamint a később említésre kerülő Edward Said meglátásai is. Az alfejezet célja elsősorban az, hogy megismertesse az olvasót a legalapvetőbb tévedésekkel, illetve Huntington ezekre adott válaszaival.

A dolgozat második része már sokkal gyakorlatiasabb kérdéseket feszeget: a civilizációk helyzetét, kapcsolatait a XXI. század elején – különös tekintettel a 2001. szeptember 11-ére, és az azt követő események által fémjelzett világpolitikai közegre. Egy rövid történeti áttekintés után az iraki háború kapcsán bemutatja a nyugat, vagyis Amerika és Európa némiképp átalakult kapcsolatát, valamint a nyugati lépések hatásait az iszlám világra. Végül szól az iraki „keresztes hadjárat” jövőbeli kilátásairól is.

Ezt követi a Huntington által – az iszlámhoz hasonlóan – „agresszív civilizációnak” titulált Kína jelenlegi helyzetének ismertetése. Megtudhatjuk, mennyiben igazak a civilizációs paradigma állításai, illetve, hogy merre tart a távol-keleti nagyhatalom, és hogyan alakulnak nemzetközi kapcsolatai. Külön alfejezet foglalkozik Kína és Amerika Észak-Korea ügyében fennálló együttműködésével, és a két ország viszonyának távlataival.

Végül, de nem utolsó sorban, olvashatunk a civilizációs paradigmában még elszakadó államként szereplő Oroszországról. A Huntington által vázolt ortodox mag-államiság, a nyugathoz tartozás igénye, valamint a nagyhatalmi pozícióra való törekvés mind reális lehetőségek voltak a 90-es években. A terror elleni harc kezdete óta azonban Moszkva szándékai elég egyértelműek. Az alfejezetből megismerhetjük a nagyhatalmi politika felé vezető út lépéseinek civilizációs hatásait.

A dolgozatot összegzés zárja, mely az eddigiek alapján választ ad arra a kérdésre, használható-e napjainkban Huntington elmélete.

**Terenyei Beatrix\***

## **A MUNKATELJESÍTMÉNY BELSŐ MOTIVÁCIÓJA**

### **A munkakör motivációs képességének vizsgálata a Trendex Holding Rt-nél**

A szakdolgozatban a legfontosabb erőforrás, az emberi erőforrás áll a figyelem központjában. A pénzügyi, információs és technikai erőforrások működtetéséhez feltétlenül szükséges az emberi beavatkozás, egyfajta „külső ösztönzés”, addig a munkavállalók képesek belső indíttatás révén munkát végezni.

\* A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Nagy Emese. Külső konzulens: Berta Anikó

Az olvasó a dolgozat tanulmányozása során hasznos információkra tehet szert, mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalt tekintve. Munkavállalóként fontos lehet számára a motivációs elméletek (leginkább a tartalomelméletek), ismerete, hiszen szükségleteinek tudatos vizsgálata, megismerése révén nagyobb eséllyel találhat olyan munkahelyet, mely megfelel személyiségének, igényeinek, ily módon munkájával elégedetté válhat.

Munkáltatóként az olvasó a folyamatelméletek megismerése révén könnyebben megértheti, illetve a kívánatos irányba terelheti a dolgozók viselkedésmódját. A munkával való elégedetlenség okainak és következményeinek ismerete segítséget nyújthat ilyen jellegű problémák kialakulásának megelőzésében.

A munkával való elégedettség, a munkával kapcsolatos dolgozói attitűdök nemzetközi összehasonlításának, illetve a magyarországi „Legjobb Munkahelyek 2004” felmérés eredményeinek ismerete fontos lehet mindét fél részére. A munkavállalók megtudhatják, hogy melyek a legjobb hazai munkahelyek, azok milyen eszközökkel érik el, hogy dolgozóik elégedettek és elkötelezettek legyenek. A munkáltatók pedig a sikeres cégek gyakorlatából adaptálhatnak bizonyos, saját cégüknél is működőképes elemeket, melyek révén szervezetüket fejleszthetik.

A dolgozat során az olvasó megismerheti a Hackman-Oldham szerzőpáros által kidolgozott „Munkakör motivációs potenciálja” modellt, mely mind a munkáltatók, mind a munkavállalók részére hordoz hasznos információkat. A modell öt fontos munkaköri dimenziót sorol fel, amelyek a dolgozók attitűdjeit pozitívan befolyásolják. A munkaköri sajátosságok három pszichológiai állapoton keresztül a személyt és a munkát érintő eredményeket indukálnak. Ide tartozik a munkával való elégedettség vagy a belső munkamotiváció.

A Trendex Holding Rt.-nél végzett kutatás – kérdőíves felmérés – eredményeinek tanulmányozása során az olvasó három kérdésre kaphat választ: a munkakör kedvező sajátosságai valóban motivációs erővel bírnak-e a fent nevezett szervezet dolgozói esetében; a személyt és a munkát érintő eredményeket befolyásolja-e az egyén motivációs profilja; a Holding munkaköreinek motivációs képességéről kiderül, hogy az fejleszthető-e, illetve fejlesztésre szorul-e.

A kutatás feltárt néhány olyan a munkakörrel, a munkavégzéssel kapcsolatos problémát, melyek bármely szervezet életében felmerülhetnek, ezért ezek ismerete – a megelőzés, elkerülés szempontjából – fontos lehet mindenki számára. A dolgozat néhány megoldási lehetőséget, javaslatot is tartalmaz a Trendex Holding Rt. vezetői, valamint a vállalatok döntéshozói számára.

E dolgozatot ajánlom mindazok figyelmébe, akiket érdekel az emberi erőforrás menedzsment, azon belül a dolgozók motivációja, valamint – az anyagi jellegű ösztönzők „korlátain” túllépve – egy, a kompenzációs rendszer belső elemeire építő motivációs eszköz: maga a munka, a munkakör.

**Tóthné Harasztovics Gyöngyi\***

## **AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINŐSÉGÉNEK FENNTARTÁSA ÉS FEJLESZTÉSE A PANNONPLAST MŰANYAGIPARI RT. GYAKORLATÁBAN, AZ ÚJ STRATÉGIA TÜKRÉBEN**

Bár vállalatunk, a Pannonplast Műanyagipari Rt. felismerte, hogy a munkaerő szaktudása az egyik legértékesebb erőforrás, megtartásának és fejlesztésének eszközzrendszere még rendszertelen, a képzések nem célirányosan történnek.

Dolgozatomban ezen hipotézis bebizonyítására törekedtem, a szakirodalom nyújtotta elméleti ismeretekre támaszkodó gyakorlati példákon keresztül. Vizsgálatomban az emberi erőforrás gazdálkodás – témához kapcsolódó – eszközeinek szükségességét a 2004 tavaszára elkészült új vállalati stratégia tükrében elemeztem.

---

\* *A szerző vállalkozásszervező szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Nagy István. Külső konzulens: Hevér András*

Összegyűjtöttem a HR-megújításának lehetséges területeit. Ezen belül rávilágítottam a teljesítményértékelés és a motivációs rendszer Pannonplast csoport szinten történő egységesítésének fontosságára, kiemelve néhány tagvállalatnál már alkalmazott gyakorlat előnyeit. Ezután tértem rá a vállalatunknál már lezajlott képzések és fejlesztő programok (pl. karrier-támogatási rendszer) elemző ismertetésére. Kiemeltem az élethosszig tartó tanulás fontosságát, és bemutattam, miért a képzett munkaerő a versenyelőny egyik forrása.

A képzés–fejlesztés csak akkor lehet eredményes, ha ismerjük a vállalati és egyéni igényeket is. A stratégiai célok alapján az Rt. elvárásai adottak. Az egyéni igények felmérésére kérdőívet állítottam össze, és eredményeit kiértékeltem. Megállapítottam, hogy a munkatársak szakmailag felkészültek, jól látják a fejlesztendő üzleti területeket (értékesítés és termelés). Számos kompetencia azonban (pl. nyíltság) és a stratégia iránti elkötelezettség sürgős fejlesztést igényel. Bemutattam, hogy vállalatunk esetében a HR-szemlélet és a közgazdasági gondolkodásmód együttes jelenléte vezethet eredményre. Rövid távú, gyors pénzügyi megtérüléseket hozó humánpolitikai akcióterveket kell megvalósítani.

Szakdolgozatom befejező részében javaslatokat fogalmaztam meg a részletes humán erőforrás stratégia kidolgozására. Összegeztem, hogy milyen feladatok állnak vállalatunk előtt ahhoz, hogy 2006-ra megvalósuljanak a középtávú üzleti stratégia fókuszpontjai.

## Várnagy Erzsébet Anikó\*

### A MAGYAR NYUGDÍJPÉNZTÁRAK FEJLŐDÉSE, HELYÜK, SZEREPÜK A NYUGDÍJRENDSZERBEN

A nyugdíjrendszerek reformja szerte a világon az érdeklődés középpontjában áll.

A nyugdíjrendszerek legelterjedtebb és legnagyobb súlyú szereplője, a felosztó-kirovó rendszerű nyugdíjrendszer, különböző tényezők hatására jelen formájában a világ legtöbb országában nehezen fenntarthatóvá válik. Sok országban és nemzetközi szervezetben jelenleg széles körű, sok fórumon zajló vita folyik ezen rendszerek reformjáról. A magyar nyugdíjrendszerben az elmúlt egy évtized alatt történtek reformok, de ezek ellenére nem beszélhetünk egy befejezett folyamatról, egy olyan rendszerről, melynek hosszú távú fennmaradása biztosított. Ezért elkerülhetetlen a rendszer, illetve egyes elemeinek további reformja. A továbblépést illetően azonban nincs összhang a szakértők között. Ami még nagyobb baj: úgy tűnik, hogy a döntéshozók nem ismerik fel a további változtatás szükségességét, s mintha úgy tekintenek a nyugdíjrendszerre, mint ami a kilencvenes évek reformjai következtében átmenetileg stabil állapotba került, s amelyen jelenleg nem aktuális a további változtatás, sőt még a vita sem erről.

A szakdolgozat első kérdésként megpróbálja definiálni, mi is tulajdonképpen a nyugdíjrendszer. A röviden bemutatja kialakulásának történetét Európában és Amerikában, összehasonlítva Magyarországgal, ahol egészen a nyugdíjreformig követi nyomon. Ezt a jelenlegi nyugdíjrendszerek összehasonlítása követi. Majd részletesen tárgyalom a nyugdíjreformot. A reformot követő új nyugdíjrendszer ismertetésekor kerülnek megemlítsékre – a társadalombiztosításon túl – a magán- és az önkéntes nyugdíjpénztárak. Ezt a megreformált nyugdíjrendszer problémáinak ismertetése követi.

Egy empirikus kutatás eredményeként megvizsgálom, hogy – a nyugdíj kérdésére fókuszálva – mik a lakosság elvárásai az állami szerepvállalással kapcsolatban.

A szakdolgozat hátralévő részében ismertetem egy önálló kutatás eredményét, mely az önkéntes pénztártagok várható viselkedését elemzi a 10 éves várakozási idő lejártát követően. A várakozási idő lejártá lehetővé teszi a tagok részére a megtakarításuk teljes- vagy részösszegének felvételét.

A kutatási eredményt egy esettanulmánnyal hasonlítom össze, amely egy már lezajlott kifizetési eseményt elemz. Az utolsó fejezetben felvázolom, hogy szerintem milyen lenne egy lehetséges és kívánatos nyugdíjrendszer. Az oda vezető úthoz teszem meg javaslataimat.

A szakdolgozatban nemcsak a már lezajlott reform elemzésére teszek kísérletet, hanem rámutatok a kialakult helyzetből az általam ideálisnak gondolt állapotig való eljutás lehetőségére és szükségességére is.

\* A szerző non-profit szakos, végzős hallgató  
Belső konzulens: Lucz Zoltánné. Külső konzulens: Erdős Mibály

