



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Gazdálkodási és menedzsment szak

**A PROJEKTMENEDZSMENTRE ÉS A SZERVEZETRE
GYAKOROLT HATÁSOK AZ EU-S PÁLYÁZATOKON
NYERTES VÁLLALATOKNÁL A 2014-2020-AS
TERVEZÉSI CIKLUSBAN**

ESETTANULMÁNY AZ IT2017 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK KFT.-NÉL

Belső konzulens: Dr. Turzai-Horányi Beatrix
egyetemi adjunktus

Készítette: **Keserü Dávid**
XAJKVU
levelező

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/Mezőgazdasági és
Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Budapest

2023

TARTALOM

1.	Bevezetés	4
1.1.	Témaválasztás indoklása.....	4
1.2.	A szakdolgozat célja és a téma aktualitása	5
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	7
2.1.	A menedzsment típusai a vezetés funkciója szerint.....	7
2.1.1.	Stratégiai menedzsment	7
2.1.2.	Operatív menedzsment	8
2.1.3.	Projektmenedzsment.....	8
2.2.	A projekt	9
2.2.1.	Projektvezetés koncepciója szerinti csoportosítás	10
2.2.2.	Projektcélok szerinti csoportosítás	11
2.3.	Innováció	12
2.4.	Európai Unió költségvetése	13
2.5.	A 2014-2020-as programozási időszak.....	14
2.6.	Széchenyi 2020	15
2.6.1.	A kutatás, a technológiai fejlesztés és az innováció megerősítése	17
2.6.2.	Az IKT-hoz való hozzáférés elérhetőbbé tétele	18
2.7.	Gazdaságfejlesztési és innovációs operatív program (GINOP).....	20
3.	Saját vizsgálat.....	23
3.1.	Kutatási célok	23
3.2.	A vizsgálat körülményei	24
3.3.	Kutatás módszerek bemutatása	24
3.4.	Eredmények	25
3.4.1.	A vállalat bemutatása.....	25
3.4.2.	A vállalat szervezeti felépítése	27
3.4.3.	A vállalat EU-s pályázatai	28

3.4.4.	A vállalat projektmenedzsmentje	31
3.4.5.	Az uniós pályázatok hatásai, eredményei.....	33
4.	Következtetések, javaslatok.....	35
4.1.	Következtetések	35
4.2.	Jövőkép és javaslattevél.....	39
5.	Összefoglalás	42
	irodalomjegyzék	44
	Mellékletek	47
1. sz. melléklet:	mélyinterjú kérdések	47
2. sz. melléklet:	táblázatok jegyzéke	49
3. sz. melléklet:	ábrák jegyzéke	49
	Függelék	50

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt két évtizedben, a 2004. május 1-jei Európai Unió csatlakozás óta Magyarország mindennapjai elképzelhetetlenné váltak az uniós programok nélkül. Kezdetben a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT), később az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT), átnevezését követően az Új Széchenyi Terv (ÚSZT) és a Széchenyi 2020, napjainkban pedig a 2021-2027-es tervezési ciklus (ittthon a Széchenyi Terv Plusz néven) forrásai jutnak el hazánkba. Míg az NFT eleinte 1200-1300 milliárd forint fejlesztési pénzből gazdálkodhatott, addig az eddigi csúcsnak számító Széchenyi 2020 keretében már 12 000 milliárd forintnyi pénz áramlott Magyarországra.

Ezek a programok áthatják a magyar közigazgatási rendszert, a piaci és a nonprofit szektor egészét. A támogatások segítségével többek között fejlődött és digitalizáció útjára lépett a közigazgatás, kórházak, szakorvosi rendelők korszerű orvostechnikai eszközöket vásároltak, az oktatásban új módszertanokat, e-learning anyagokat dolgoztak ki, tudományos kutatások készültek, melyek eredményeiből publikációk ezrei születtek az uniós forrásoknak hála. Emellett a vidékfejlesztés keretében kastélyok, várak, nemzeti parkok újultak meg, a gazdaságfejlesztési programoknak köszönhetően pedig mikro-, kis-, és középvállalkozások sokasága jutott vissza nem térítendő visszatérítendő támogatásokhoz. A foglalkoztatási, munkahelyteremtési és felzárkóztatási programoknak, valamint a technológiai fejlesztéseket célzó beruházások miatt a magyar gazdaság teljesítőképessége a 2010-es évek első harmadától jelentősen javulni kezdett.

Érdekes kérdés azonban, hogy ezek a fejlesztések hosszútávon mennyire hasznosulnak egy-egy vállalkozás, közintézmény életében. A pályázat lejártával, a források elapadásával a kivívott eredmények önállóan is fenntarthatók, illetve folytathatók? További innovatív megoldásokra marad lehetőség?

1.1. TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA

Az utóbbi néhány évet leszámítva jómagam közel 10 évet foglalkoztam EU-s pályázatok menedzsmentjével és kommunikációjával. Kezdetben egy mikrovállalkozásnál láttam el a pályázatok kezelésével kapcsolatos feladatokat, később pedig számos állami háttérintézménynél – hivatali és céges keretek között egyaránt – dolgoztam. Állami projektértékelőként végzett munkám során pedig megközelítőleg 40 projektet értékeltem előzetesen. Munkahelyeimen különböző típusú projektek megvalósításában vettem részt. Egészen egy adott tématerületen a társadalmi érzékenyítő kampányok kidolgozásán át, a

közigazgatásfejlesztési programokon keresztül, felsőoktatási ösztöndíjprogramokon át, digitalizációs és gazdaságfejlesztési pályázatokig bezárólag. Bár az operatív programok és a feladatok típusa jelentősen különbözött egymástól, egy közös elemet mindegyik tartalmazott. A kötelezően előírt pályázati követelmények sokaságát, melyek nemcsak a pályázati benyújtás időszakát nehezítették meg, hanem a projekt időtartama alatt is igen szigorú szakmai, jogi és elszámolási szabályoknak kellett megfelelni. Egy szervezet életében egy nagyobb volumenű pályázat jelentős változásokat indukálhat, és itt nemcsak finansiális tekintetben az anyagi oldalára kell gondolni, hanem a szakmailag vállalt indikátorok teljesítésére is, illetve a szervezet vezetési, menedzseri szintjeire is kihathatnak. A legtöbb esetben – mivel fejlesztésre irányulnak ezek a források – a projektek új, többletfeladatot jelentenek az intézmény/vállalat életében, melyek a legjobb esetben is legalább részmunkaidős munkakörök kialakítását jelentik, de időnként átalakított szervezeti struktúrát is követelnek. A „projektirodát” – már ahol létrehozzák – be kell illeszteni a vállalat organigramjába és szervezeti működési szabályzatába. Ha ez nincsen következetesen lekövetve, akkor sokszor rendezetlen mátrix jellegű szervezetek, hibrid fölé-alá-mellérendeltségi viszonyok jöhetnek létre. Érdekes megvizsgálni, hogy a pályázati feladatokkal járó munkákat a szervezetek külső menedzsment cégeknek szervezik ki, belsőleg oldják meg, például munkakörök átszervezésével, többletfeladat kiírásokkal, vagy a projektek menedzselésére új munkaerőt alkalmaznak, esetleg ezek kombinációit használják.

1.2. A SZAKDOLGOZAT CÉLJA ÉS A TÉMA AKTUALITÁSA

Az elmúlt néhány évtizedben – többek között hazánk európai uniós csatlakozásának és tagsággal járó jelentős anyagi forrásoknak hála – a vállalkozásokban, szervezetekben elindított projektek száma jelentősen megnőtt. Gombamód kezdtek sokasodni a pályázatokkal foglalkozó vállalkozások, akik szakértői szolgáltatásaikat kínálják a projekteket megvalósítani vágyó, kevésbé rutinos szervezeteknek. Természetesen nemcsak az uniós források indukálják a projekteket, hanem a 21. század információs és technológiai fejlődésének következtében rendkívül felgyorsult világ, a globalizáció a csúcán pörög, a fogyasztói szokások megváltoztak, melyek mellett folyamatos gazdasági, természeti és humanitárius kihívásokkal is szembe kell nézni. Mindezek folyamatos adaptálódásra, abból fakadóan pedig fejlesztésre, innovációra és ezzel együtt formálódásra kényszerítik a vállalatokat, így a környezetükben *„bekövetkező folyamatos és gyors változás egyre inkább felgyorsuló projektfolyamatot követel meg a szervezetektől.”* (Görög, 2017, p. 13)

A fentiekkel összefüggésben pedig érdekes számomra megfigyelni, hogy Magyarország miként tudja kihasználni az uniós tagsággal járó ezen előnyöket és hogyan képes ezeket a projekteket kiaknázni. A 2014-2020-as Uniós programozási időszak már véget ért, és a programok értékelése, elemzése is megkezdődött (több konstrukció esetén már ez meg is történt), de a 2023 év végéig az abban szereplő fejlesztésekre allokált források még elérhetőek hazánk számára. A szervezetek számára egy saját maguk által generált projekt is nagy változással járhat, nemhogy egy igen szigorú és kötött szabályrendszerrel rendelkező európai uniós pályázati lehetőség útján megvalósított projekt, ahol ráadásul olyan volumenű összeghez is hozzájuthatnak a vállalatok, melyekre önmaguktól nem lenne elegendő források. Szerintem érdekes kérdés, hogy maguk a cégek mennyire tudnak élni ezekkel a lehetőségekkel, innovációra vagy a „túlélésre” fordítják az elnyert támogatásokat, illetve szervezetileg miként tudják kezelni az uniós projektekkel járó többletfeladatokat, melyek tapasztalataim szerint nemcsak a menedzsmentre, de szakmai megvalósítókra és a back-office tevékenységet ellátó munkatársakra is jelentős többlet terhet rónak. Az uniós projektekkel kapcsolatos téma folyamatosan aktuális, különösen most, amikor a következő EU-s hétéves pénzügyi keret (2021-2027) támogatási forrásairól igyekszünk megállapodni az Európai Unióval. Ráadásul mindennapjainkat ebben éljük, elég csak megnyitnunk valamelyik kedvenc webáruházunkat, ahol a jobb alsó sarokban máris az uniós projektek kommunikációját előíró Kedvezményezettek Tájékoztatási Kötelezettségei (KTK) Széchenyi 2020-as logója fogad: Köszönjük a Magyar Állam és az Európai Unió támogatását.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A vizsgált témám szempontjából a szakdolgozatban a szakirodalmi feldolgozás két jól elkülöníthető részből áll. Egyrészt a szerintem a tárgyhoz leginkább kapcsolódó szakmai fogalmakról adok egy rövid áttekintést, ezek a menedzsment témakörén belül: a projekt és az innováció fogalmai. Majd röviden bemutatom az Európai Unió hétéves programozási időszakát és a hazai operatív programokat

2.1. A MENEDZSMENT TÍPUSAI A VEZETÉS FUNKCIÓJA SZERINT

A 21. században egy gazdasági társaságnak hagyományos, illetve a normál üzemben történő működése mellett elengedhetetlen, hogy különféle projekteket valósítson meg, legyenek azok belső indíttatásból megkezdett fejlesztése, külső piaci szereplők és versenytársak miatti cselekvés, vagy pályázatok útján elnyerhető feladatok végrehajtása. Ezt a gondolatot az egyik legjobban Daróczi összegzi, mely szerint *„A gazdasági szervezetek létformájává vált a szinte folyamatos változás kényszere. A vállalkozásoknak a stratégiai céljaik eléréséhez és ahhoz, hogy a változó környezeti feltételekhez alkalmazkodni tudjanak különböző projekteket kell megvalósítaniuk.”* (Daróczi, 2011, p. 2.)

Ahhoz, hogy ezeket a projekteket a vállalkozások sikeresen kivitelezhessék projektmenedzsmentre van szükségük, ez az egyik leglényegesebb eszköz ahhoz, hogy az aktuális státuszukból előre lépjenek, változzanak. Tulajdonképpen ez egyfajta változásmenedzsment. (Cleland, 1999) Ezzel összefüggésben a vezetés tekintetében a menedzsmentnek több típusát különböztethetjük meg, attól függően, hogy milyen funkcióval bírnak. E szerint a tipologizálás szerint beszélhetünk stratégiai menedzsmentről, operatív menedzsmentről és projektmenedzsmentről.

2.1.1. Stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment sajátossága, hogy a cégvezetésnek ki kell jelölnie azokat az irányokat a szervezet jövőre nézve, melyre mozdulni kíván hosszabb távon. Fel kell vázolnia a változások és változtatások pályáját annak érdekében, hogy a vállalat „túléljen”. Mindezeket a piac várható aktualitásaihoz, külső és belső tényezőkhöz, egyéb hatásokhoz, például a jogszabályi környezet lehetséges módosulásaihoz kell igazítani.

2.1.2. Operatív menedzsment

Az operatív menedzsment a vezetés azon funkciója, mely a vállalat közvetlen, mindennapos aktuális feladatait irányítja, biztosítja ezen célok folyamatos és eredményes elérését. Tipikusan a szervezet „back office” tevékenységei tartoznak közé, olyanok, mint a HR, a pénzügyi-számviteli terület, beszerzések kezelése, logisztika, üzemeltetés és a kapcsolódó adminisztratív feladatok.

2.1.3. Projektmenedzsment

Korábban már említésre került, hogy a szervezeteknek projekteket kell végrehajtaniuk a stratégiai céljaik elérése érdekében, ezek a projektek pedig tulajdonképpen részcélok a nagy egészen belül, melyek jól körülírható feladato(ka)t képeznek és teljesen más megközelítést igényelnek. Ahogyan Daróczi fogalmaz: *„A projektmenedzsment tehát egyfajta köztes kategória [...] és mint ilyen, a stratégiai célok realizálását valósítja meg, amelyek következtében a stratégiai célok a napi operatív működés szintjére realizálódnak. Ebben az értelemben a projektmenedzsment a stratégia megvalósításának az eszköze, maga a projekt pedig egy-egy konkrét stratégiai program vagy részprogram, illetve stratégiai akció vagy annak egy jól körül határolható része.”* (Daróczi, 2011, p. 2) A projektmenedzser pedig oly módon végzi a vezetési funkciókat, hogy ezeknek a részcéloknak az elérésére allokálja a szervezet bizonyos erőforrásait, külső és belső információit, illetve a végrehajtáshoz szükséges módszertani és technikai eszköztárat. Az emberközpontú vezetési elméletek megközelítésben ugyanakkor a projektvezetőnek is az a feladata, hogy jelenlétével, tevékenységével szolgálja a projekt cél teljesülését, hiszen ez a prioritás, és ennek mindent, így a saját érdekeit is alá kell rendelnie. (Varga & Csiszárik-Kocsir, 2019) Emellett fontos kiemelni, hogy a projektmenedzsmentnek a feladat elvégzése során együtt kell működnie a szervezet egyéb szakterületi menedzsmentjeivel. Összességében tehát *„a projektsiker kulcsa a megfelelő projektvezető megtalálása”*. (Görög, 2017, p. 13)

A szervezetekben a vezetési funkciók, a stratégia és a projektek közötti összefüggések könnyebb megértéséhez a következő táblázat nyújt segítséget, ahol további kritériumok alapján újabb különbségeket fedezhetünk fel. (1. táblázat)

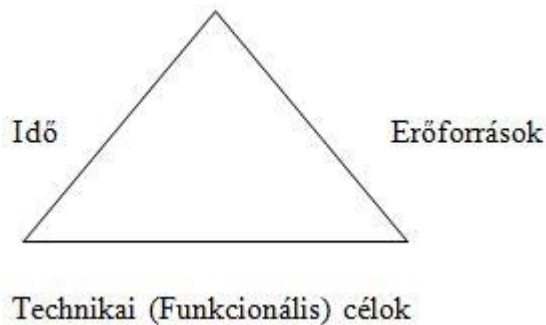
1. táblázat A vezetési funkció összehasonlítási szempontjai

Szempontok	Stratégiai menedzsment	Projektmenedzsment	Operatív menedzsment
A döntések időhorizontja	Hosszútávú	Középtávú	Rövidtávú
Hatása a szervezet egészére	Hosszú távon jelentős	Középtávon jelentős	Rövidtávon jelentős
A működés meghatározó tényezője	A várható jövőbeni környezet	A definiált eredmények, a költség- és időkeretek	Rendelkezésre álló erőforrások vagy az aktuális piaci helyzet
A tevékenység jellege	Komplex, innovatív	Komplex, innovatív	Rutinszerű
A funkció gyakorlásának jellege	Folyamatos	Alkalmi	Folyamatos
A működés mozgástere	A szervezet egésze	A szervezet egésze vagy több funkcionális egység	A szervezet egy funkcionális egysége

Forrás: (Daróczy, 2011) alapján saját szerkesztés

2.2. A PROJEKT

Projektnek nevezzük egy szervezet minden olyan cselekvések láncolatát, melyek összetettek, unikálisak és a klasszikus projektháromszöggel leírhatók. (1. ábra) Azaz van a tevékenységnek eleje és vége, tehát időkorlátja, valamint egy konkrét, előre meghatározott cél teljesítésére irányul, melynek erőforrásai és költségei szintén előzetesen megállapítottak. (Görög, 2017) (Daróczy, 2011) Mivel a projekt nem a napi rutin része, és bár a vállalati stratégiából következik, abból vezethető le, ezáltal a szervezeti értékekhez illeszkednie kell, viszont a stratégiának csak egy részeleme, ezért válik külön mind az operatív menedzsmenttől, mind pedig a stratégiai menedzsmenttől és igényel egy teljesen másik megvalósítási eszközt. Egyértelmű jelzés arra vonatkozóan, hogy a szervezet változásban van, mellyel a környezeti hatásokhoz igyekszik adaptálódni. (Cleland, 1999).



1. ábra A projektháromszög

Forrás: (Daróczi, 2011) alapján saját szerkesztés

2.2.1. Projektvezetés koncepciója szerinti csoportosítás

A projektmenedzsmentet különböző szempontok szerint csoportosíthatjuk, az egyik ilyen rendszerezés a projektvezetés koncepciója alapján történik:

- projekt, mint folyamat, ez a klasszikus projektértelmezés,
- projekt, mint szervezet,
- projekt, mint a stratégia alapköve. (Shenhar & Dvir, 2007)

A klasszikus projektértelmezés szerinti projekt a költség, idő és meghatározott cél hármásával írható le, melyet korábban már tárgyaltunk. A projekt, mint szervezet megközelítés a projektet egy ideiglenes szervezatként szemléli. A feladat egy olyan meghatározott cselekvések összessége, melyek eredményeként változás jön létre, de ennek az eléréséhez külön szervezet létrehozására van szükség, melyet értelemszerűen emberek egy csoportja alkot. Amikor a célt eléri a csoport, akkor feloszlik, ez tágabb értelemben azt jelenti, hogy minden projektnek van egy szervezeti vetülete. Ebben az esetben a projektvezetés elsődleges feladata a projektszervezet vezetése, ahol előtérbe kerül a meghatározott cél elérésében a tudásbázis és a projektagok (emberek) közötti kapcsolatok. (Görög, 2017) Tipikusan ilyen szervezetek lehetnek a kisebb építőipari beruházások során létrejövő cégek, melyek az építmény elkészültével megszűnnek létezni, vagy az egy-egy kimondott – általában stratégiai fontosságú – feladatra létrehozott állami nonprofit korlátolt felelősségű társaságok. Ezen vállalatokon keresztül ugyanis egyszerűbb a kormányzati akarat megvalósítása például olyan kulcsfontosságú területeken, mint a fejlesztéspolitika, az építésügy vagy az energiaszektor. (Chikán, 2004) A projekt, mint a stratégia alapköve szemlélet értelmében az egyes projekteknél „a projektvezetés középpontjába a stratégiaorientált közelítésmód kerül, vagyis a létrehozandó projekteredmények és a stratégiai célok összhangjának kérdésköre, [...] Ez a nézőpont ugyanakkor határozottan

túllép az egyedi projektek színterén és magával hozza a projektprogramok vezetésének kérdéskörét.” (Görög, 2017, p. 12)

2.2.2. Projektcélok szerinti csoportosítás

A projekteket számos egyéb módon lehet még kategorizálni, de témánk szempontjából talán az egyik legfontosabb a projektcélok szerinti csoportosítás, hiszen az Európai Unió is előre definiált célok mentén tervezi meg hétéves programozási időszakait, és ezek eredményeinek eléréséhez kell illeszkednie az egyes tagállamok pályázati kiírásainak. A projektek tartalma szerint érdemes megkülönböztetni a beruházási jellegű (építőipari-műszaki) projekteket, ahol egy szolgáltatás nyújtására, gyártásra, lakófunkcióra vagy közcélú feladatok ellátására alkalmas létesítmény jön létre, vagy már egy meglévő épület kerül kibővítésre, átalakításra, korszerűsítésre. A következő kategóriát a kutatás-fejlesztés típusú projektek alkotják, ahol a fejlesztés eredményeként egy új termék kerül előállításra, vagy egy már létező termék gyártási folyamatában következik be technológiai újítás, vagy maga a termék fejlődik tovább, ezáltal akár új piacok, vásárlói célcsoportok bevonására is alkalmas lesz. A tartalmi csoportosítás alapján a projektek harmadik típusa a szellemi szolgáltatást nyújtó projektek, ahol a szolgáltatás következtében egy intézmény, szervezet működésében áll be jelentős változás, mely adódhat strukturális változásból, a munkatársak továbbképzéséből, új tudás megszerzéséből, vagy munkahelyi ösztönzőrendszer bevezetéséből. Tipikusan ilyen projektek lehetnek a munkaerő-piaci képzéseket vagy nyelvtanulást támogató pályázatok. (Daróczi, 2011)

A szakirodalomban létezik egy speciális, negyedik kategória is, mégpedig a megaprojektek. Bár nincsen egzakt definíció rá, de a témával foglalkozó kutatók és szakértők többsége abban egyetért, hogy a megaprojektek nagyszabású, összetett vállalkozások, amelyek legalább egymilliárd dollárba (a relatív megközelítés miatt a fejlődő országok esetében 100 millió dollár), vagy többbe kerülnek, tervezésük, fejlesztésük és felépítésük évekig eltart. A megvalósításukhoz pedig több ország állami- és magánszektorának számos szereplőjét, esetenként nemzetközi szervezeteket is bevonnak. Olyan ideiglenes törekvések (azaz projektek) amelyek nagy befektetési elkötelezettséggel járnak, rendkívül komplexek (főleg szervezeti, de akár technológiai szempontból) és hosszan tartó, tartós hatásuk van a gazdaságra, a környezetre és a társadalomra. (Brooks & Locatelli, 2015) (Flyvbjerg, 2017) Gellert és Lynch szerint a megaprojektek négy típusra oszthatók: 1. infrastruktúra (pl.: kikötők, vasutak, városi víz- és csatornarendszerek létesítése); 2. kitermelés-bányászat (pl.:

ásványok, kőolaj és földgáz); 3. termelés (pl. ültetvények és ipari parkok); 4. fogyasztás (pl. turisztikai létesítmények, bevásárlóközpontok, vidámparkok és egyéb ingatlanfejlesztések). Bár ezek a projektípusok önmagukban ritkábban, sokkal inkább kombinálva fordulnak elő. Például egy gátépítés során a kapcsolódó elektromos hálózatot és az odavezető úthálózatot is kiépítik, vagy egy bánya és feldolgozó üzem létesítésekor a szükséges berendezéseket, utakat, vasutat és a finomítókat is magában foglalhatja. Tulajdonképpen ekkor egy tevékenységhez több megaprojekt kapcsolódik. (Gellert & Lynch, 2003) A megaprojekteket egyébként Daróczi is megemlíti a tekintetben, hogy ezek nem köthetők konkrét szervezethez, de erőforrásigényük óriási, illetve területileg és időben is kiterjedtek. Ő példaként az olimpiai játékokat és a világkiállításokat említi. (Daróczi, 2011)

2.3. INNOVÁCIÓ

Az innovációt, mint fogalmat először Schumpeter vezette be a közgazdaságtanba. Ő termelési tényezők új kombinációjaként határozta meg az innovációt. A Schumpeter-féle megfogalmazás – ahol az innováció öt alapesetét (új javak, ismeretlen termelési eljárás, új piac megnyitása, új beszerzési források alkalmazása, új szervezet létrehozása) különböztette meg – kezdetben csupán a termelő vállalatokra vonatkozott (Schumpeter, 1939), de az innovációs elméletek kezdőpontja lett, így az azóta eltelt évtizedekben számos eltérő, kibővített definíció született az innovációra. Azonban a fogalmi meghatározások közös eleme az ötletek vagy technológiák újdonságára, fejlesztésére és terjedésére való összpontosítás. Ez magában foglalja a folyamatosan változó fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást, sőt, ezen túllépve a fogyasztói igények új, magasabb szinten történő kielégítését. Viszont a fogyasztói igények teljességét sosem lehet kielégíteni. Egyik oldalról a rendelkezésre álló erőforrások végeessége (szűkössége), másik oldalról a fogyasztói szükségletek állandó formálódása határolja be az igénykielégítés lehetőségeit. Ez magában hordozza azt, hogy a vállalatok célja az lesz, hogy ezeket az igényeket a lehető legszélesebb körben ki tudja elégíteni. Ezt az egyik legjobban Chikán fogalmazza meg: *„A felszínre kerülő igények köre azonban állandóan bővül, egyre több jelenik meg belőle piaci keresletként. Az üzleti világ s benne az egyes vállalatok törekvése az, hogy minél több fogyasztói igényt tudjon kielégíteni.”* (Chikán, 2004, p. 145)

A szervezeteket számtalan aspektusból tipologizálhatjuk, így például abból a szempontból is, hogy mennyire innováció orientáltak. A vezetés mennyire várja el, illetve mennyire motiválja a dolgozókat az új szervezeti megoldások, technológiák és termékek

kifejlesztésének, új folyamatok bevezetésének területén, illetve mennyire alakítja úgy (tudatosan) a szervezeti kultúrát, hogy az innovatív legyen. (Keresztes, et al., 2019) Ezek a szakirodalomban is megfogalmazott szempontok később visszaköszönnek az Európai Unió gazdaságfejlesztésre fókuszáló tematikus céljai között is. Hiszen az emberek és az általuk létrehozott vállalatok legfontosabb értéke a tudás, amely fontos szerepet játszik és nagyban hozzájárul a versenyképességet elősegítő innovációkhoz és a K+F folyamatokhoz. Két dolog, a tudás és az információ sohasem válik korlátos erőforrássá, sőt egy vállalat tudása és a meglévő információinak halmaza egyre csak növekszik. Ebből táplálkozik maga az innováció is. (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2019) Az ezekre a gondolatokra építő pályázatokat pedig előszeretettel támogatja az EU.

2.4. EURÓPAI UNIÓ KÖLTSÉGVETÉSE

Az Európai Unió költségvetése (EU költségvetés) az uniós finanszírozási programok (például az Európai Regionális Fejlesztési Alap, a Kohéziós Alap, a Horizont Európa vagy az Erasmus+) és egyéb európai szintű kiadások finanszírozására szolgál. Az EU költségvetése elsősorban beruházási költségvetés. Az összes uniós közkiadás körülbelül 2%-át teszi ki, és célja a nemzeti költségvetések kiegészítése azon prioritások mentén, melyek megvalósítását a tagállamok megszavazták. Az EU hosszú távú költségvetése 1082,5 milliárd euró volt a 2014–2020 közötti időszakra, ami az EU-28 tagállama (még az Egyesült Királysággal is számolva) bruttó nemzeti jövedelmének (GNI) 1,02%-a, (Európai Bizottság, 2018/a) a 2021–2027-es időszakra pedig 1074,3 milliárd euró ez az összeg. (Európai Unió Tanácsa, 2020) A többéves pénzügyi keretnek (MFF) is nevezett hosszú távú költségvetés egy hétéves pénzügyi terv, amely lehetővé teszi az EU számára, hogy hosszú távú projektekbe fektessen és valósítson meg. Az MFF határozza meg az Unió éves költségvetését is, mely kezdetben elsősorban a mezőgazdaságot finanszírozta. Az 1980-as és 1990-es években a tagállamok és az Európai Parlament az Unió alapító szerződéseinek módosításával bővítették az uniós hatásköröket. Felismerve az új egységes piac támogatásának szükségességét, növelték a strukturális alapok keretében rendelkezésre álló forrásokat a gazdasági, társadalmi és területi kohézió támogatására. Ezzel párhuzamosan az EU megerősítette szerepét olyan területeken, mint a közlekedés, az űrkutatás, az egészségügy, az oktatás és a kultúra, a fogyasztóvédelem, a környezetvédelem, a kutatás, az igazságügyi együttműködés és a külpolitika. 2000-től kezdődően az EU költségvetését a 13 új tagállam érkezéséhez igazították, amelyek eltérő társadalmi-gazdasági helyzettel rendelkeztek a

korábbi tagállamokhoz képest, valamint egymásra épülő, a foglalkoztatást és a növekedést támogató uniós stratégiákat hoztak létre.

2.5. A 2014-2020-AS PROGRAMOZÁSI IDŐSZAK

Az EU költségvetésének legnagyobb része (a 2014–2020-as időszakban mintegy 70%-a) a mezőgazdaságra és a regionális fejlesztésre irányul. A 2014–2020 között az Unió agrárgazdasági kiadásainak arányát 38%-ban határozták meg közel 325 milliárd eurós kerettel, míg 1985-ben ez az arány 70% volt. Ebből is látható, hogy az agrárszektornak nagy részesedése van az EU költségvetésében. Ez annak köszönhető, hogy ez az egyetlen olyan szakpolitikai ágazat, amelyet szinte teljes egészében a közös költségvetésből finanszíroznak, ami azt jelenti, hogy az uniós kiadások nagymértékben helyettesítik az erre irányuló nemzeti kiadásokat. Bár az EU költségvetésének mind a mai napig a közös agrárpolitika a legnagyobb kedvezményezettje, a regionális politikára fordított kiadások azóta folyamatosan a második helyen szerepelnek a közös költségvetésben. (Szabó, et al., 2016)

Az uniós kiadások ezen szeletének második fele a regionális politikára irányul (körülbelül a rendelkezésre álló költség 34%-a 2014–2020 közötti időszakban). A regionális és szociális fejlesztésre szánt uniós finanszírozása fontos forrás ahhoz, hogy kulcsfontosságú projekteket valósíthassanak meg a tagállamok. (Európai Bizottság, 2018/a) Az MFF határozza meg az uniós költségvetésben a tágabb szakpolitikai területekre – az úgynevezett „fejezetekre” – vonatkozó kiadások évi maximálisan ráfordítható összegét, és általános éves felső határt rögzít a kifizetési és kötelezettségvállalási előirányzatokra vonatkozóan. (Európai Bizottság, 2018/a) A 2014–2020 közötti programozási időszakban az uniós költségvetés hat fő kiadási kategóriára vonatkozik.

1. Intelligens és inkluzív növekedés célja a versenyképesség fokozása a növekedés és a munkahelyteremtés érdekében, ehhez a kutatás és az innováció támogatása, kis- és középvállalkozások fejlesztése, valamint a gazdasági, társadalmi és területi kohézió elősegítése. Fő cél az EU régiók aszimmetrikus fejlettségi szintjének csökkentése.
2. Fenntartható növekedés, természeti erőforrások témába a közös halászati- és agrárpolitika, valamint a vidéki és környezetvédelmi intézkedések tartoznak.
3. Biztonság és állampolgárság kategóriába tartoznak a menekültügyel és a migrációval kapcsolatos akcióprogramok, valamint a belső biztonsággal (ideértve az igazságügyet is) és a külső határok védelmével kapcsolatos intézkedések, de a közegészségügy, a fogyasztóvédelem és a kultúra is ebben a fejezetben kaptak helyet.

4. Globális Európa fejezet a külpolitikát takarja, az Unió nemzetközi szintű tevékenységeit foglalja magában, például az EU-n kívüli országok számára történő humanitárius és fejlesztési segítségnyújtást.
5. Adminisztráció. Ez az összes európai szintű intézményre, a nyugdíjakra és az Európai Iskola rendszerére terjed ki.
6. Horvátország számára nyújtott kompenzációk, mely támogatja az országot abban, hogy a csatlakozást követő első évben kisebb mértékben járuljon hozzá a közös kasszához. (Európai Bizottság, 2018/b)

A többéves pénzügyi keret a fentiekén túl egyedi finansziális eszközöket is tartalmaz, melyek segítik a pénzügyi források megfelelő allokálását. Ezek általában előre nem látható helyzetekre fordíthatók. Az egyik legfontosabb a vészhelyzeti segélytartalék, mely évente 280 millió eurós kerettel rendelkezik. Az Unió ebből humanitárius segélyeket, polgári krízishelyzeteket, valamint az Európai Unión kívüli országokban végrehajtott védelmi műveleteket finanszírozza. A következő az EU szolidaritási alapok, melynek éves költségvetése közel 500 millió euró, a célja pedig bármely uniós tagállamban, vagy az Unióval csatlakozási tárgyalásokat folytató országban bekövetkező súlyos katasztrófák esetére terveztek. Az Európai Globalizációs Alkalmazkodási Alap (EGF) évi 150 millió eurós könnyen mobilizálható forrással rendelkezik, amelynek célja a globalizáció, a gazdasági válság stb. miatt munkanélkülivé vált emberek új munkalehetőségek iránti támogatása. Végül pedig az EU bruttó nemzeti jövedelmének 0,03%-ának megfelelő összegű rendkívüli tartalék (körülbelül 4 milliárd euró), mely a váratlan körülményekre történő gyors reagálás végső eszközeként került elkülönítésre. Az MFF keretét féltávon felül szokták vizsgálni, melyet követően számos módosítást és korrekciót szoktak végezni benne. A 2014-2020-as időszakban esedékes vizsgálaton a költségvetést az akkori migrációs válságból fakadó munkaerő-piaci hatások enyhítése felé tolták el. (Európai Unió Tanácsa, 2023)

2.6. SZÉCHENYI 2020

A 2014–2020-as időszakra szóló hosszú távú uniós költségvetés keretében az uniós finanszírozás több mint felét az öt európai strukturális és beruházási alapon (ESB) keresztül folyósították Magyarországnak. A szóban forgó öt pénzalapot az Európai Bizottság és az uniós tagállamok közösen kezelik. A véghatáridő kitolása miatt a tagállamok 2023 végéig továbbra is igénybe vehetnek forrásokat ezekből az alapokból. Olyan beruházások

támogathatók, amelyek munkahelyek létrejöttét eredményezik, illetve elősegítik a fenntartható és környezetbarát gazdasági növekedést Európában.

Az európai strukturális és beruházási alapok:

- Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA),
- Európai Szociális Alap (ESZA)
- Kohéziós Alap (KA)
- Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA)
- Európai Tengerügyi és Halászati Alap (ETHA) (Szabó, et al., 2016)

Az európai strukturális és beruházási alapokat partnerségi megállapodások alapján maguk az uniós tagállamok kezelik. Az egyes országok az Európai Bizottsággal együttműködésben dolgozták ki a rájuk vonatkozó megállapodást, amely rögzítette, hogy az alapok hogyan és mire kerülnek felhasználásra a 2014 és 2020 közötti finanszírozási időszakban. A partnerségi megállapodások alapján beruházási programok jönnek létre, amelyek keretében a pénzforrásokat továbbirányítják az érintett régiókba, illetve szakpolitikai területeken megvalósítandó projektek céljaira. (Európai Bizottság, 2015)

A 2014-2020 közötti időszakban jelentős uniós forrás állt Magyarország rendelkezésére. A korábbi hét éves periódushoz képest – melynek a legfőbb célja a leszakadt régiók felzárkóztatása volt – a 2014-ben induló ciklusban az EU más célkitűzéseket vállalt. Ezeket 11 pontban foglalta össze. Az összes tagállamnak ehhez a 11 tematikus célhoz kellett igazítania saját fejlesztési terveit, így az Unió reményei szerint mind a 28 ország egy irányba fejlődhet majd tovább.

Ezek a célterületek a következők:

1. A kutatás, a technológiai fejlesztés és az innováció megerősítése
2. Az információs és kommunikációs technológiákhoz (IKT) való hozzáférés elérhetőbbé tétele, azok használatának és minőségének javítása
3. A kis- és középvállalkozások versenyképességének fokozása
4. Az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé történő elmozdulás támogatása minden ágazatban
5. A klímaváltozáshoz történő alkalmazkodás, a kockázatmegelőzés és -kezelés előmozdítása
6. A környezet megőrzése és védelme, valamint az erőforrás-felhasználás hatékonyságának előmozdítása

7. A fenntartható közlekedés előmozdítása és a szűk keresztmetszetek megszüntetése a főbb hálózati infrastruktúrákban
8. A fenntartható és minőségi foglalkoztatás előmozdítása, valamint a munkaerő mobilitás támogatása
9. A társadalmi befogadás erősítése, a szegénység és negatív diszkrimináció elleni küzdelem
10. Az oktatásba és a képzésbe történő beruházás, az egész életen át tartó tanulás elősegítése érdekében, az oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésén keresztül
11. A hatóságok és az érdekelt felek intézményi kapacitásának javítása, a közigazgatás és a közszolgáltatások minőségének, illetve hatékonyságának javítása. (Keep.eu, 2023) (Szabó, et al., 2016)

Az Európai Unió regionális politikájában megjelölt tematikus célok elérését az egyes tagállamok operatív programjainak is támogatniuk kell. A vizsgált témánk szempontjából számunkra hét tematikus cél releváns, mivel a hazai gazdaságfejlesztési és innovációs operatív program (GINOP) pályázati konstrukciója e célkitűzések eléréséhez járul hozzá. Ezek között találjuk többek között a kis- és középvállalkozások megsegítését, a kutatás-fejlesztési tevékenységeket, a turizmus, a foglalkoztatás és a képzések fejlesztését, illetve az alacsony szén-dioxid kibocsátású gazdaság elősegítését. (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2020)

2.6.1. A kutatás, a technológiai fejlesztés és az innováció megerősítése

Technológia-intenzív export Magyarországon az exportvezérelt gazdaságfejlődési pálya egyre erősebben támaszkodik a magas hozzáadott értékű termelésre, ma már – kelet-közép-európai léptékben kimagasló aránnyal – a technológia-intenzív termékek adják. E termékeket azonban javarészt az országba települt globális nagyvállalkozások állítják elő, az export döntően a globális nagyvállalkozáson belüli, a vállalkozás által felépített értéklánc keretében zajló szállításokat jelenti. Közepes innovációs teljesítmény erős ágazati, vállalati és területi koncentrációval Magyarország európai uniós összehasonlításban a mérsékelt innovatív országok közé tartozik, a 21. helyen áll az Európai Unió rangsorban. A magyar GDP-arányos K+F ráfordítások ugyanakkor az utóbbi években növekvő tendenciát mutatnak, de még mindig jelentősen elmaradnak az európai uniós átlagtól. A kutatás-fejlesztési ráfordítások lassú növekedése mellett megfigyelhető, hogy a vállalalkozási ráfordítások aránya 2007 óta egyre nagyobb mértékben meghaladja a felsőoktatási és

államháztartási intézmények együttes ráfordítását, és ma már az innováció hajtóerejét jelentik. Jelentős fejlődési potenciált jelez, hogy Magyarország innovációs teljesítménymutatója a – 2014-es programozási időszak előtt – kifejezetten kedvező (az EU átlaga körüli értékkel a 12. legmagasabb, az új tagállamok közül a legmagasabb volt 2011-ben). (Európai Bizottság, 2013) Ágazatok szerinti bontásban elsősorban a gyógyszeripar, a járműipar és az informatika adják a vállalalkozási K+F ráfordítások döntő hányadát, az üzleti szektorban a Magyarországra települt globális vállalkozások K+F tevékenysége a meghatározó. Területileg Budapesten és a fővárosi térségben összpontosul a K+F ráfordítások és a kutatói létszám mintegy kétharmada. Emellett még jelentősek a nagy vidéki egyetemi központok kutatói kapacitásai és eredményei, ahol a komplex várostérségi gazdaságfejlesztés egyik pillére is a K+F+I tevékenység. (Miniszterelnökség, 2014) A Partnerségi Megállapodás szerint a magyar innovációs rendszer egyik gyenge pontja, hogy a kis- és középvállalkozásoknak mindössze 13%-a végzett önálló innovációs tevékenységet 2014-ben, miközben az uniós átlag 30% körül mozgott. Bár megjegyzi a dokumentum, hogy az utóbbi időben ígéretes fejlődés indult el a technológiai start-up-oknál, többek között uniós támogatási programok hatására, de a valódi áttörés, egy teljes start-up rendszer kiépülése még várat magára. *„Egyre jobban látható viszont, hogy a KKV szektor alacsony innovációs aktivitása, valamint gyenge képessége arra, hogy bekapcsolódjon a technológiaintenzív globális termelési hálózatokba és innovációs értékláncokba, mára a gazdasági növekedés egyik legnagyobb akadályává vált.”* (Miniszterelnökség, 2014, p. 12) Ez pedig azt jelenti, hogy a kis- és középvállalkozásoknál jobb KFI mutatókkal rendelkező nagyvállalkozások segítségével lehet előre mozdítani a KKV-k ez irányú tevékenységeit, ezért Magyarországon a nagyvállalati KFI támogatások is szükségesek.

2.6.2. Az IKT-hoz való hozzáférés elérhetőbbé tétele

Erősen export-orientált gazdaság és közepes versenyképesség Magyarország szűk belső piaccal, de egyúttal rendkívül nyitott, erősen exportorientált gazdasággal rendelkezik. Nyitottságára jellemző, hogy a legfrissebb benchmarkok szerint Magyarország a világ kilencedik legerősebben globalizált országa. Éppen ezért Magyarország számára kulcskérdés, hogy erősödjön a gazdaság egészének, és különösen a vállalati szektornak a versenyképessége. Az exportvezérelt növekedés és a közepes versenyképesség ellentmondása döntően arra vezethető vissza, hogy az export túlnyomórészt a Magyarországra települt globális nagyvállalkozásokhoz kapcsolódik. A magyar gazdaság az 1990-es gazdasági-társadalmi rendszerváltoztatás után sajátosan két szektorra szakadt:

- egyfelől az erősen export-orientált, magas termelékenységű, modern technológiáival működő és a globális termékláncokhoz kapcsolódó nagyvállalati szektorra, amely meghatározó mértékben járul hozzá a GDP-hez és az exporthoz,
 - másfelől pedig szűk belső vagy helyi piacra termelő, alacsony termelékenységű, kevésbé fejlett technológiát alkalmazó, mikro-, kis- és középvállalati szektorra.
- (Miniszterelnökség, 2014)

A magyar gazdaságpolitika két évtizedes nagy kihívása, hogy miként lehet szorosabban összekapcsolni ezt a két szektort, miként zárkozhatnak fel a kis- és középvállalkozások technológiában, üzleti tudásban és termelékenységben a nagyvállalatokhoz. Hiszen a KKV szektor vezető szerepet játszik a foglalkoztatásban, mivel itt dolgozik a munkavállalók jelentős hányada, viszont a hazai kis- és középvállalkozások a magyar bruttó nemzeti össztermék előállításában elmaradnak a nyugat-európai átlagtól. Ez azt takarja, hogy a foglalkoztatottak aránya magasabb, mint a termelési mutatóik, így a KKV-k relatív termelékenysége munkaigényesebb. Éppen ezért *„a KKV szektor fejlesztésének fő célja a vállalkozások hozzáadott értékének növelése, amit a programok a működési tényezők minőségének javításával, körének bővítésével segítenek elő, illetve a piacépítést, fejlesztést, termelést, beszerzést segítő összefogások támogatásával ösztönzik a vállalkozások közötti együttműködéseket.”* (Miniszterelnökség, 2014, p. 21) Ennek érdekében a következő stratégiai célok kerültek a Partnerségi Megállapodásba:

- Működési tényezők minőségének javítása, körének bővítése;
- Gazdasági együttműködések erősítése;
- Versenyképességi akadályok lebontása.

Azért, hogy a fejlesztési források a megfelelő helyre jussanak és megfelelő beavatkozások történhessenek a szektorban, érdemes megvizsgálni a vállalatokat a működésük és területi illetékességük szempontjából. Ez alapján a Századvég Gazdaságkutató és a Hétfa Kutatóintézet három-három kategóriát jelölt meg a működés és a tevékenységi terület szempontjából.

- Ezek a működés alapján a következők:
 - innovációra fókuszáló működés;
 - hatékonyságorientált működés;
 - túlélés alapú működés.
- Terület szerint pedig az alábbiak:

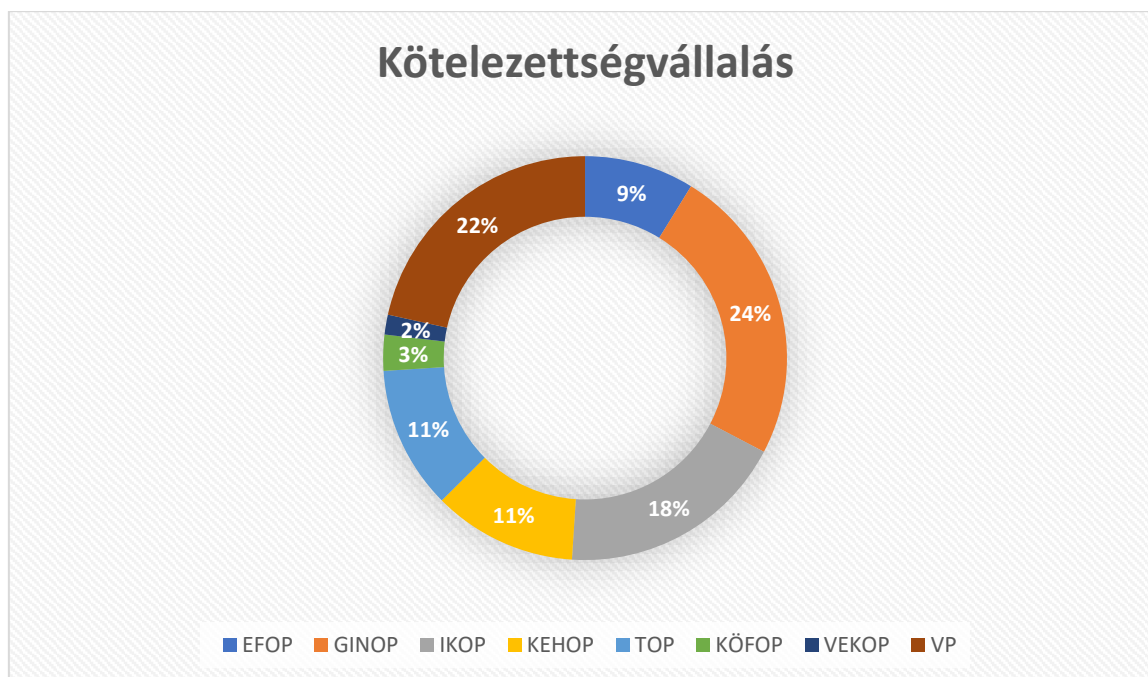
- globális versenypiac közvetlen szereplői;
- beszállítók;
- a lokális piacok szereplői.

Az innováció fókuszú működés lépést tart a fejlődéssel, folyamatosan újításokat vezet be vagy a tevékenységi körét bővíti, illetve az előállított termékek vagy a termelési eljárások egyediségére koncentrál. A kockázatok és a költségek ugyan magasak, de siker esetén ennek megtérülése garantált. A hatékonyságorientált vállalkozások a meglévő piacokon lépést tartanak a versenytársakkal, megszokott eljárásokkal készítik termékeiket, maximum felzárkózásra irányuló fejlesztéseket végeznek. Tevékenységüket és piacaikat nem, vagy csak lassan bővítik. A túlélés alapú működést „követő” vállalatok viszont rendszerint lemaradnak a versenyben, fejlesztésekre nem költenek, a megrendelői állományát igyekszik fenntartani, elkerülve annak csökkenését, de ehhez stagnálás és alacsony haszon társul. (Századvég Gazdaságkutató Zrt. - Hétfa Kutatóintézet, 2014) Éppen ezért az egyes vállalkozások számára működési feltételeik javulása, együttműködési képességük erősítése vagy új működési módra történő váltás jelenthet előrelépést. A különböző helyzetű vállalkozások számára eltérő típusú támogatásra, illetve más konstrukciók kidolgozására van szükség. (Miniszterelnökség, 2014)

2.7. GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS OPERATÍV PROGRAM (GINOP)

Az EU hétéves pénzügyi ciklusára szóló, a tematikus célokhoz történő illeszkedésnek megfeleltethető Partnerségi Megállapodásból vezethetők le a tagállamok által készített és az Európai Bizottság elfogadásával megszületett stratégiai dokumentumok, az operatív programok. Ahogyan az a Hétfa Kutatóintézet, a Károli Gáspár Református Egyetem és a Miniszterelnökség gondozásában megjelent kötetben is szerepel, *„az operatív programok egy szakpolitikai fejlesztési terület (pl. közlekedésfejlesztés) vagy földrajzi terület fejlesztésére irányuló fejlesztési prioritásokat határoznak meg. Ezen prioritásokon belül kerülnek meghirdetésre azok a pályázati felhívások, kijelölésre kiemelt vagy nagy projektek, illetve választják ki az egyéb speciális támogatási formákat, amelyeket intézkedéseknek nevezünk és amelyek a prioritásban meghatározott cél elérését szolgálják.”* (Szabó, et al., 2016) Ezen operatív programoknak a gazdaságfejlesztés területén irányadó stratégiai jelentőségű dokumentuma a GINOP, melynek a 2014 és 2020 között időszakra az uniós forrása 7,734 milliárd euró. A programot egyszerre formálták a már részben az előző fejezetekben is említett hazai gazdaságstratégiai kihívások és a gazdasági szereplők

elvárásai, valamint az uniós tematikus célkitűzések, illetve a korábbi EU-s programozási ciklusokban társfinanszírozott projektek tapasztalatai. A GINOP arra szolgál, hogy a javuló gazdasági környezet, a stabilizálódó makrogazdasági helyzet a vállalkozásokat tevékenységük minőségi fejlesztésére, bővítésére ösztönözze, a szabályozói környezetet pedig ehhez igazítsa. A GINOP egységes, komplex célok mentén hangolja össze beavatkozásait más operatív programok célkitűzésével, így szinergiát alkot a Terület- és településfejlesztési Operatív Programmal (TOP), a Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Programmal (VEKOP), az Emberi Erőforrás Operatív Programmal (EFOP), a Környezetvédelmi és Energiahatékonysági Operatív Programmal (KEHOP), illetve a Közigazgatás- és Köszolgáltatás Fejlesztési Operatív Programmal (KÖFOP). A következő ábra az egyes operatív programokból támogatott, hatályos szerződéssel rendelkező projektek kötelezettségvállalásainak százalékos megoszlását mutatja, az összes lekötött EU-s forráshoz viszonyítva. (2. ábra) Ebből látszik, hogy a legtöbb uniós forrást a GINOP konstrukcióra fordították.



2. ábra Támogatott projektek hatályos szerződéseinek megoszlása az egyes operatív programok szerint

Forrás: (Miniszterelnökség, 2023) alapján saját szerkesztés, 2023

A hétéves tervből, tematikus célokból, a partnerségi megállapodásból levezetve a program fő stratégiai célkitűzése, hatóköre a hazai kis- és középvállalkozások versenyképességének fejlesztése és növekedésének elősegítése. Bővebben a működési tényezők minőségi javítása, munkaerő, tőke, technológiai és kulturális erőforrások köre bővüljön, a gazdasági

együttműködések erősítése, valamint a versenyképességi akadályok lebontása a tőke-, információ-, és tudáshiányból fakadó, gátló tényezők megszüntetése. (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2020) (Miniszterelnökség, 2014) Az operatív program célterülete Magyarország Budapesten és Pest megyén kívüli területe, habár a program egyes intézkedései a brüsszeli szabályozás adta kereteket kihasználva az ország középső területeire is kiterjedhetnek. A célterületen 7 millió ember él, ebből 2,6 millió ember foglalkoztatott. (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2020) A területen az ország bruttó hazai össztermékének valamivel több, mint felét állítják elő. 2011-es adatok alapján az egy főre jutó GDP az országos szint 73 százaléka, a vásárlóerő-paritáson mért EU-s átlag GDP 49 százaléka. (Szabó, et al., 2016)

3. SAJÁT VIZSGÁLAT

A kutatás során egy informatikai kisvállalkozást, az IT2017 Informatikai Megoldások Kft.-t (az egyszerű beazonosíthatóság elkerülése végett a cég nevét megváltoztattam) vizsgáltam. Ahol a kialakult céges szervezeti felépítést, a saját projektek és az európai uniós pályázatok összefüggéseit néztem meg és vetettem össze a nyilvánosan fellelhető céges információk (pl.: saját weboldal, palyazat.gov.hu és cégszótárak), valamint a vállalat egyik felsővezetőjével készített mélyinterjú alapján.

3.1. KUTATÁSI CÉLOK

A vállalatok számára egy saját maguk által kezdeményezett, a napi megszokott rutintól eltérő, új projekt is nagy változással járhat. Egyrészt pénzügyi szempontból is fel kell készülni a projektre, másrészt megfelelő szakértelemmel kell rendelkezni a megvalósításhoz, végül, de nem utolsósorban pedig a szervezetet magát is fel kell készíteni az újabb feladatra. A meglehetősen kötött szabályrendszerrel rendelkező európai uniós pályázati projektek során ráadásul olyan kiegészítő forrásokhoz juthatnak a gazdasági társaságok, melyeknek köszönhetően kutatás-fejlesztésekbe, saját infrastruktúrájuk korszerűsítésébe vagy éppen munkahelyek bővítésébe vághatnak bele, mikor erre saját piaci pozíciójukat és árbevételüket tekintve önállóan nem tudnának kezdeményezni. Érdekes kérdés az is, hogy a cégek mennyire tudnak élni a felkínált lehetőségekkel, innovációra, hatékonyságuk növelésére vagy a „túlélésre” fordítják az elnyert támogatásokat, illetve szervezeti miként tudják kezelni az EU-s projektekkel járó többletfeladatokat, melyek tapasztalataim szerint nemcsak a menedzsmentre, de szakmai megvalósítókra és a back-office tevékenységet ellátó munkatársakra is jelentős többlet terhet rónak.

A korábban megfogalmazottakkal összefüggésben a vizsgálatom céljai a következők:

1. Megerősítést nyerni, hogy egy ekkora méretű KKV-nál a stratégiai-, operatív- és projektmenedzsment szintek már külön-külön megtalálhatók.
2. Bemutatni, hogy egy KKV európai uniós pályázatok útján jelentős előnyre tehet szert.
3. Igazolni azt a felvetést, mely szerint az EU-s projektek többlet terhet rónak a szervezet munkatársaira.
4. Bebizonyítani, hogy a sikeres uniós projektmegvalósításhoz szükséges egy szervezeten belüli projektmenedzsment kialakítása.

5. Kideríteni, hogy a vállalat miként használta fel az uniós forrásokat. Sikerült innovációba fektetnie vagy a túlélés alapú működésére fordította.

3.2. A VIZSGÁLAT KÖRÜLMÉNYEI

A kutatás során első körben primer adatgyűjtést végeztem a vizsgált vállalattal kapcsolatban. Ennek során kitértem a céges tevékenységekre, szervezeti berendezkedésre, az üzleti beszámolókra, céginformációs adatbázisokból elérhető árbevételre és létszámadatokra egyaránt. Ezekből kialakítottam jegyzeteimet és egy képet formáltam magamban vállalatról, továbbá az így fellelt információkat is felhasználva az interjú kérdéssor összeállítását is megkezdtem a kvalitatív kutatáshoz. Ezt követően az európai uniós pályázatokhoz kapcsolódóan a palyazat.gov.hu internetes oldal „Támogatott projekt kereső” funkciójában feltérképeztem a szervezet már lezárt és jelenleg is futó 2014-2020-as GINOP pályázatait, egy rövid kikacsintás erejéig a 2007-2013-as pályázati időszakra is ránéztem, keresve annak nyomait, hogy a cég mennyire számít rutinosnak az EU-s pályázatok megvalósítása terén. Végül a GINOP pályázatok nyilvános adatai alapján, annak segítségével befejeztem az interjúvázlat és a kérdéssor összeállítását. A vizsgálat második szakaszában következett a kvalitatív kutatás, melynek során mélyinterjút készítettem a vállalat egyik felsővezetőjével. Az interjú 35 kérdés megválaszolását foglalta magában, melyeket a szakdolgozat „Mellékletek” részében csatoltam.

3.3. KUTATÁS MÓDSZEREK BEMUTATÁSA

A témámhoz kapcsolódóan a vizsgálati módszerek közül a legcélravezetőbbnek a kvalitatív kutatást tartottam. Úgy gondoltam, hogy a kvalitatív vizsgálat nyújt csak lehetőséget arra, hogy beleássam magam a területbe, minél teljesebb feltárást tudjak végezni és választ találgatni a „miértekre” és a „milyenekre”. Azon belül is egyéni mélyinterjút készítettem a vállalat egyik felsővezetőjével, célom az volt, hogy mélységeiben tudjam megismerni a kérdéskört. Módszernek a félig strukturált interjút választottam. Előre elkészítettem egy interjúvázlatot, – az első kérdések segítségével beindítottam a beszélgetést – majd végig annak mentén haladtam, viszont a kérdések sorrendjét rugalmasan kezeltem, mivel így tudtam legjobban reagálni az interjúalany gondolataira. Sőt, ahol szükségét éreztem, ott spontán kérdések közbeszúrásával próbáltam további értékes, primer információkat szerezni, ugyanakkor arra ügyeltem, hogy a kutatás szempontjából releváns irányban maradjon a beszélgetés. A mélyinterjú alatt igyekeztem inkább nyitott kérdéseket

alkalmazni, zárt kérdésekre ritkábban szorítkoztam. A kérdésfeltevések közben kerültem a bonyolult szakkifejezések használatát.

A mélyinterjú feldolgozása során többféle elemzési módszert is alkalmaztam a kutatási cél elérése érdekében, így a primer információkból kondenzáció, csoportosítás és interpretáció ötvözésével születtek meg az eredményeim. Ennek megfelelően a kvalitatív kutatás után a vállalat felsővezetője által elmondottakat értelmeztem és összevetettem az adatgyűjtésem idején talált információkkal, a releváns szakirodalmi forrásokkal és saját ezirányú, korábbi munkáimból is fakadó tapasztalataimmal, keresve a hasonlóságokat és az eltéréseket. Az eredményeket nemcsak önmagukban vizsgáltam, hanem ok-okozati, mélyebb összefüggéseket is próbáltam találni. A megállapításaimat a rendelkezésemre álló információk és a kvalitatív interjú összehasonlító elemzésének fényében tettem meg, a konzekvenciákat szintén ez alapján vontam le, feltételezésekbe nem bocsátkoztam. Ezért fontos leszögezmem, hogy a felmérés szubjektív, saját élményeket és benyomásokat kategorizál, tehát semmiképp sem reprezentatív. Az abból eredő következtetések a teljes szektorra nem feleltethetők meg, azt nem képezik le, csupán a vizsgált vállalatra vonatkoztathatók, esettanulmány jelleggel bemutatva az ott tapasztaltakat. Ennek megfelelően egy általános cégbemutatót követően a szervezet felépítésével, szervezeti kapcsolataival, és a konkrét európai uniós projektjeikkel, valamint azok hatásaival foglalkoztam. A kutatás során igyekeztem komplex megközelítést alkalmazni, de mivel egy konkrét szervezetnél folytattam a vizsgálatot, így végül döntően magyarázó és leíró módszerrel értékeltem az eredményeket, vontam le a következtetéseket és fogalmaztam meg javaslataimat.

3.4. EREDMÉNYEK

3.4.1. A vállalat bemutatása

A cég egy korábbi vállalat üzletági szétválását követően 2017-ben alakult, magyar tulajdonban lévő gazdasági társaság. A szervezet szoftverfejlesztéssel foglalkozik, többek között weboldal és mobil applikáció készítéssel is, elsősorban külföldre dolgozik. Munkái nemcsak az Európai Unióban vannak, hanem az Amerikai Egyesült Államokban is. Két 100%-os tulajdonú vállalata van, egy az Egyesült Királyságban, egy pedig az Egyesült Államokban. A cég fókuszpontjában a nearshore (egy projektek dolgozó erőforrások mind fizikai, mind kulturális értelemben közel vannak) fejlesztés áll Európában, és az IT munkaerő kiszervezés, valamint offshore (egy projekt személyes elkezdése az ügyféllel,

majd közösségi felületeken keresztül szoros kapcsolattartás) fejlesztés észak-amerikai vállalatok számára.

A cég székhelye Budapesten található, de két telephellyel rendelkezik: az egyik Nógrád vármegyében van, Alsópetényen, ahol saját konferencia- és tréningközpontot üzemeltetnek többek között a munkatársak továbbképzésére, a másik pedig Szegeden található, mivel a vállalat szoros kapcsolatban áll a Szegedi Tudományegyetemmel. Több közös kutatás-fejlesztési projektjük is volt az SZTE Szoftverttechnikai Tanszékével.

A Kft. az európai uniós besorolás szerint – bár már a határ tetején tartózkodik, de – kisvállalkozásnak minősül. Az éves nettó árbevétel pedig körülbelül 2 milliárd forint. Ez folyamatosan emelkedett a vállalkozás életében, növekvő tendencia figyelhető meg, 2017-ben hozzávetőlegesen még csak 44 millió forint, de 2018-ban már közel egymilliárd forint volt az árbevétele, melynek körülbelül 70%-át külföldi megrendelések adták. 2021-ben pedig másfél milliárd forintos árbevételt ért el a cég. A társaság létszáma is ehhez idomul, a Kft. megalakulását követő 17-20 fős munkavállalói létszám kezdetben stabil volt, viszont fokozatosan igazodott a vállalt munkamennyiséghez, de a cég sok alvállalkozóval dolgozik együtt, az informatikus fejlesztők egy része ilyen formában áll a rendelkezésükre. A társaság az egyre gyarapodó megrendelésekkel párhuzamosan fejleszti a munkavállalói létszámot, illetve az új környezeti kihívásoknak (pl.: mobil szoftver fejlesztési platformok ismerete) történő megfelelés érdekében folyamatosan képi is meglévő humán állományát. Ezzel összhangban a jelenlegi átlagos statisztikai létszáma 45-50 fő körül mozog. A felvett kollégák a programozás folyamatos gyakorlása mellett új technológiai tudást is beépíthetnek szakmai tapasztalataik közé. A Kft. HR politikája támogatja a munkatársakat, a vállalati kultúrát és az üzleti célokat. Erősítik a felelősséget, elkötelezettséget és a vállalkozói magatartást a munkatársakban.

A cég folyamatosan keres és vesz fel fiatal szoftver fejlesztőket. Ez a vállalat fejlődésének záloga, illetve annak kulcsa, hogy minden megrendelő felé a lehető legújabb technológiákat tudják nyújtani. Ennek egyik eleme az egyetemről frissen kikerülők megkeresése, másik része a már foglalkoztatott kollégák folyamatos képzése. E képzéseket zömmel belső erőforrásokkal oldják meg, de ha szükséges, akkor több szakirányú külső képzésre is delegálják fejlesztőiket. A cégben külön felsővezetői státusz van a technológiai fejlődés irányítására. Az elmúlt években a növekvő foglalkoztatotti létszámot folyamatosan próbálták fiatal, pályakezdő munkatársakkal elérni. Ezen törekvésük két fő pillére a saját, belső szervezésben zajló gyakornoki junior programozó képzés, amelynek köszönhetően

éves szinten akár 5-6 szerződést is meg tudnak kötni. Emellett egyetemistáknak is lehetőséget nyújtanak gyakorlati tapasztalatok szerzésére, melyből később akár munkaviszony is lehet.

A cégnek több különböző szoftverfejlesztése (projektje) van, a jelenlegi legnagyobb az amerikai Sony Musicnak végzett fejlesztés, emellett van négy angol és kettő magyar projekt, illetve ezekkel egy időben futnak pályázatok útján elnyert, aktuális európai uniós projektek. A vállalkozás fel van készítve a párhuzamos projektek menedzselésére, különböző fejlesztő csapatok vannak, élükön egy-egy projektvezetővel, ők dolgoznak a különböző projekteken, csak más az informatikai programnyelv, amit használnak. A cég kizárólag egyedi szoftverfejlesztéseket csinálnak, például kereskedői és viszonteladói marketing platformot, partner program vagy jutalmazói rendszer applikációkat, hálózat menedzsment rendszereket, semmilyen dobozos termékük nincsen. A vállalatnak kialakult, bejáratott terepe van, azon belül mozog, nem kell a munkák megszerzéséért küzdeniük. A szoftverfejlesztési szolgáltatások nyújtásánál a cég a piacvezető technológiák mellett elkötelezett, amelynek vonzataként az alkalmazottak jelentős része magasan képzett szakember.

3.4.2. A vállalat szervezeti felépítése

Az ügyvezető fogja össze az egész céget, elsősorban ő hozza a stratégiai döntéseket. A szoftverfejlesztési projektekhez a különböző projektvezetők tartoznak, akiknek van egy-egy csapata. Emellett van a vállalat adminisztrációs területe, a könyvelés, a bérszámfejtés és az iratkezelés, élén a gazdasági vezetővel, lényegében ez a szervezet operatív menedzsmentje, de részben ide tartozik a pályázatmenedzsment is. A projektvezetők közvetlenül a cégvezetőnek tartoznak beszámolási kötelezettséggel. Szerepüket tekintve lehetnek szakmai megvalósítók is és menedzserek is egyszerre. Ezt a projektvezető személye válogatja, elég változó, hogy szakmai tevékenységet is végeznek-e a. Van olyan üzletág (estünkben ez a projekt szinonimája), ahol a vezető nem informatikai fejlesztő egyáltalán, „csupán” összefogja a csapatot, irányítja és összehangolja a munkájukat, illetve kapcsolatot tart a megrendelővel, a külföldi partnerekkel, alvállalkozókkal és az általuk elmondott igényeket továbbítja a csapattagok felé. Viszont ennek ellenkezőjére is van példa a cégen belül, mert van olyan projekt, ahol a projektvezető maga is szoftverfejlesztő, tehát szakmailag ért hozzá, de már elsődlegesen nem fejlesztés végez, hanem a team-et irányítja fejlesztési projektek teljesen külön, önállóan futnak egymástól, egymás eredményeire nem támaszkodnak, szinergiákat nem aknáznak ki, tehát ilyen szempontból nincsen semmilyen együttműködés

a csapatok között. Az szokott előfordulni, hogy egy több programnyelvhez is értő fejlesztő egy idő után átül egy másik projektvezető csapatába. A fejlesztőcsoportok létszáma változó, a kisebbek 5-7 fő között alakulnak, de vannak nagyobbak, ahol 20 fő is dolgozik a projekt sikeréért.

A projektek munkatársai, illetve a projektvezetők és a gazdasági terület között nincsen közvetlen kapcsolat. Például a könyvelés az külön üzletágakra (projektekre) megy, amit a cégvezetés tud, hogy melyik költség melyik projekthez kapcsolódik, illetve tartozik. Ezt követően megy a könyvelésre és akkor az üzletágak szerinti szétkönyvelés történik. Vannak persze általános költségek, mint az adminisztráció vagy a rezsi, ezek átalány szerint vannak elosztva a projektek között. A bejövő számlák és egyéb költségek alapján az operatív menedzsment minden hónapban készít egy jelentést, amelyből kiderül, hogy melyik üzletág hogyan teljesít. A kimutatást a stratégiai vezetés minden hónapban áttekinti, és annak függvényében hozza meg a további döntéseit, hogy melyik projekt miként teljesít. Emellett negyedévente összeül az operatív menedzsmenttel és a projektvezetőkkel, hogy közösen is átnézzék a jelentéseket, ekkor történik a stratégiai irányok finomhangolása.

A gazdasági terület a könyveléshez és adminisztrációhoz szükséges inputjait javarészt az ügyvezetéstől kapja, mert minden releváns információ ott fut össze. Esetenként, ha egy projektvezető tudja mire van szüksége, akkor az alapján ráírják a bejövő számlára, hogy melyik projektet érinti és a gazdasági részleg aszerint könyveli majd. Viszont fontos, hogy operatív szinten, előre meg van határozva, hogy melyik munkavállaló és melyik alvállalkozó melyik projekten dolgozik, illetve fog dolgozni, így a későbbiekben arra a költséghelyre tudják könyvelni azt a költségnemet. Az nem az operatív menedzsment hatásköre, hogy melyik projektben mit, hogyan kellene csinálni, ezt a stratégiai menedzsment határozza meg, többek között a már említett kimutatás segítségével, hogy melyik üzletágra kell több időt és erőforrást fordítani, még akkor is, ha az elején veszteséges, de könnyen lehet, hogy később megtérül. A gazdasági menedzsment feladata, hogy pontos, precíz kimutatásokat készítsen, amiből a vezetés tud dönteni.

3.4.3. A vállalat EU-s pályázatai

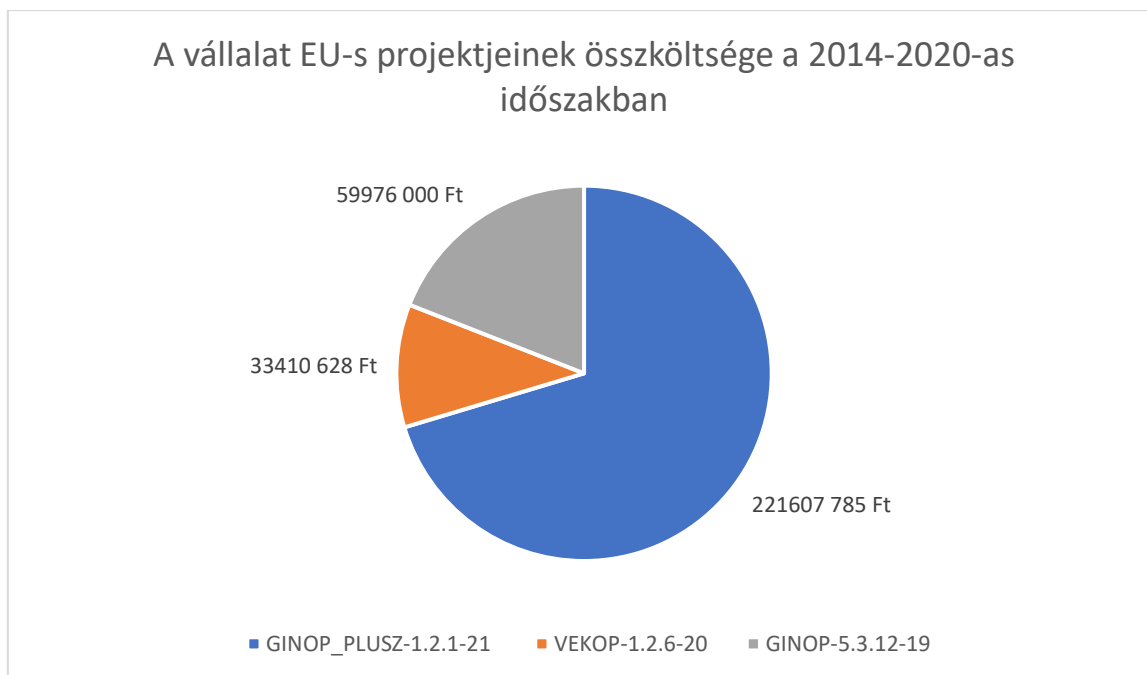
Az európai uniós pályázatokat tekintve a szervezet felkészült, rendszeres pályázó, jól ismeri az EU-s projektek biztosította lehetőségeket. (3. ábra) Jelenleg is két futó uniós projektje van, egy korábbi már lezárult. A lezárt projektek között a VEKOP-1.2.6-20 – A mikro-, kis- és középvállalkozások modern üzleti és termelési kihívásokhoz való alkalmazkodását segítő

fejlesztések támogatása is szerepel. A 70%-os támogatási intenzitással rendelkező, közel 34 millió forintos fejlesztés keretében a cég székhelyén napelemes rendszert helyeztek el az épületen, ez nagyban segítette az irodaház energiamegtakarítását. Ehhez a projekthez kapcsolódóan technológiai fejlesztéseket és beszerzéseket is végrehajtottak.

GINOP-5.3.12-19 – Foglalkoztatásbővítés ösztönzése konstrukció keretében a szegedi telephelyen egy munkahelyteremtő, foglalkozásbővítő projekt zajlik, mely 2023. júniusában ér véget. Ennek a bő hároméves projektnek 60%-os a támogatásintenzitása és megközelítőleg 60 millió forintos az összköltségvetése. Jelen projekt során a Kft. 6 fő munkavállalót vett fel a szegedi telephelyére szoftverfejlesztő munkakörbe. Ezt a bővítést egy új megrendelés indokolta, amely keretében az egyik legnagyobb partnerük (Sony Music Inc.) meglévő rendszeréhez egy teljesen új modul kifejlesztésére van szükség. A modul működése a „big data” technológián alapszik, amely technológiai tudás tekintetében célirányosan kellett felvenni szakembereket. Az általuk használandó „big data” szoftvereket Java alapú szoftver-interfészekon keresztül programozzák. A munkatársak közül 3 fő Java szoftverfejlesztői tudással és „big data” technológiai ismeretekkel rendelkezik, míg a további 3 főnek kiemelten Java programfejlesztési környezeti ismeretekkel kell bírnia. A munkafolyamat során az új dolgozók az adatbázis feldolgozásban, illetve a Java alapú szoftver rendszerekben való termékfejlesztést valósítják meg. Az új munkavállalók a cég szegedi telephelyén végzik tevékenységüket, ahol egy co-working irodaépületben kerültek elhelyezésre.

GINOP_PLUSZ-1.2.1-21 - A mikro-, kis- és középvállalkozások modern üzleti és termelési kihívásokhoz való alkalmazkodását segítő fejlesztések támogatása című konstrukció keretében mintegy 220 millió forintos összköltségvetéssel egy komplex projekt megvalósítása, többek között a szegedi telephely részére saját tulajdonú iroda teljes kialakítása zajlik. Emellett a dinamikusa fejlődő cég szervezetfejlesztését is szem előtt tartják, különös tekintettel a szegedi telephely személyi állományára. Ennek okán a Kft. változásmenedzselési és minőségbiztosítási okokból erre szakosodott tanácsadók segítségét is igénybe kívánja venni, mivel a külföldi partnerek kimagasló elvárásainak a versenyképesség fenntartása érdekében meg kell felelni. Ezzel összefüggésben a munkafolyamatok menedzselése, dokumentálása, illetve a partneri kapcsolattartás is jelentős részben idegen nyelven folyik, így a társaság prioritásként kezeli a nyelvi képzést és a folyamatos fejlődést ezen a téren is, így a projektelemek közé ezt is beemelték. A sokrétű projekt keretén belül tehát építési-infrastrukturális beruházást, megújuló energiarendszerek

beépítését, képzési és tanácsadási szolgáltatást, illetve eszközbeszerzést terveztek be. Ez utóbbit a céges főtevékenység, azaz a szoftverfejlesztést támogató célzattal szerezték be, ugyanis a szakterületük gyors technológiai fejlődése miatt elengedhetetlen a stabil, korszerű, nagy számítási kapacitásokkal bíró eszközpark megléte. A munkavégzés kulturált feltételeinek biztosítása, az emberközpontú irodai környezet alapvető követelmény napjainkban, a minőségi és hatékony munkavégzés egyik feltétele. Többek között ezért is döntöttek az infrastruktúra kialakítása mellett, a jelenlegi bérlemény helyett saját iroda kialakításán. Az építési beruházást az is indokolja, hogy a meglévő, jelenlegi épületegyüttes a 19. században alapvetően más céllal épült: tűzoltó laktanya és szertár volt a funkciója. Ez az évszázadok során többször módosult, de elhanyagoltság okán jelenleg egy rossz állapotú raktárépületként várja sorsának jobbra fordulását. A modern, korszerű, 21. századi irodai funkció kialakításával a jelenlegi, használatra alig alkalmas tömb ismét egy funkciót kapó, élő és a jelen század építészeti és technikai elemeit felmutató épületegyüttessé válik. A megújuló energia felhasználásának projektbe emelését pedig egy energiatakarékos, környezettudatos vállalati stratégiai szemlélet is indokolja és alapozza meg. A környezettudatosság indokolja a helységen belüli, mozgást segítő eszközök beszerzését is. Az elképzelések szerint a létrejövő új irodaépület lehetőséget teremt a cégnek a regionális expanzióra, az informatikában magasan képzett, a Szegedi Tudományegyetemről frissen kikerülő munkavállalók elcsábítására, megszerzésére és megtartására. Ezzel együtt a beruházás eredményeképpen a külföldi partnerek jobb, magasabb minőségű kiszolgálása is lehetővé válik. Mindezek okozataként a jövőben megvalósítható, elvállalható projektek száma bővíülhet, mellyel egyenes arányban a cég árbevételének növekedése a mostanihoz hasonlóan fenntartható lesz, és többek között a pályázat egyik várható eredményének célkitűzése és vállalása. A projekt 2023 decemberében fog befejeződni, melyet kemény diónak tart a vállalat, ugyanis amikor elkezdték a beruházást, akkor az építőipar még nem ott tartott, mint most, az árak az eddigiekhez képest még jobban elszálltak, viszont már annyi energiát beleölt a cég, hogy az a stratégiai döntés született, érdemes végig csinálni és befejezni.



3. ábra A vállalat EU-s projektjeinek költségmegoszlása

Forrás: Saját szerkesztés

A felsorolt innovatív fejlesztésekre az előrelépés és a hatékonyság orientáltság miatt van szükség, mivel, ha a társaság fejleszti a saját infrastruktúráját, akkor eleve sokkal hatékonyabban tud működni vagy ha támogatás szerezhető a munkahelyekre, ezáltal bővíthető a céges állomány, akkor több forrás marad arra, hogy más területen saját maga fejlesszen a vállalat.

3.4.4. A vállalat projektmenedzsmentje

A pályázatok, projektötletek generálása során a segítségükre van egy erre szakosodott pályázatíró és -figyelő cég, akikkel régi kapcsolatot ápolnak és ismeri a felépítésüket, tevékenységeiket és az igényeiket. Első körben ők gyűjtik ki az aktualitásokat és prezentálják a vezetőség fel, akik stratégiai szinten döntenek arról belevágnak-e az új EU-s projektötlet megvalósításába. A projektek szakmai-tartalmi kidolgozása már közös munka eredménye, főként a vezetésé és a pályázatíró cégé, de ez sok esetben függ a pályázati konstrukciótól. Például egy informatikai infrastruktúrafejlesztés esetén a rendszergazda is beszáll a kidolgozásba, hiszen ő rendelkezik naprakész információkkal a vállalat eszközparkja tekintetében. Változó, de általánosságban elmondható, hogy egy-egy uniós projekt előkészítésében átlagosan 5 fő vesz részt a társaságból. A pályázat megírása maga az a pályázatíró cég feladata, ő írja meg, ő nyújtja be, mivel neki van ebben megfelelő tapasztalata. Viszont emellett a Kft.-nél van egy projektmenedzser, akinek kifejezetten az a

feladata, hogy az európai uniós pályázatokkal foglalkozzon, már a pályázati anyag összeállításában is részt vesz, aki figyelemmel kíséri, hogy mikor, mit kell benyújtani, mikor vannak az esedékes határidők. Ő tartja a kapcsolatot a rendszergazdával és a gazdasági vezetővel is, ha tőlük kér valamilyen adatot vagy akár a bérszámfejtővel, ha olyan típusú információra van szüksége. Lényegében a szervezetben mindenkivel kapcsolatban áll. A pályázatokkal kapcsolatos mindennemű információ, így mondjuk egy esetleges probléma, kockázat is nála fut össze, ezek megoldásában is aktívan közreműködik. Az EU-s pályázatok projektmenedzsmentjét a vállalat projektmenedzsere és a pályázati cég közösen látják el, a projektmenedzser is be tud lépni teljes jogosultsággal a pályázatkezelő rendszerbe, de azt elsődlegesen a külső cég kezeli. Tőlük érkezik az információ a projektmenedzserhez, aki azokat a megfelelő szintekre eskalálja, és begyűjti a Kft.-n belüli szükséges adatokat. Az a feladata, hogy ezek megfelelő minőségben rendelkezésre álljanak, például a bérszámfejtőtől kapott anyagot összerendezi a megfelelő táblázatos formátumba, úgy, hogy azokat fel lehessen a pályázatkezelő rendszerbe. Ezáltal szintetizál is az információk között. A változásmenedzselésében is nagy rendkívüli szerepe van, hiszen a benyújtott pályázatot mire elbírálják az többször hosszadalmas, időigényes folyamat, így gyakran előfordul, hogy már nem ott tart a társaság technológiailag, ahol a beadás pillanatában, így módosítások életbeléptetésre is szükség van, ezeket a változtatásokat le kell követni, ebben proaktívan közre kell működni.

A projektmenedzser kizárólag az ügyvezetőnek tartozik beszámolási kötelezettséggel, ha egy szervezeti ábrán kellene ábrázolni, akkor ő oldalt van (hasonlóan, mint a belsőellenőrzés szokott lenni), egy teljesen különálló szervezeti egység. Az operatív menedzsmenthez képest oldalt helyezkedik el, mellérendelt szerepkörrel rendelkezik lényegében. Ha a projektmenedzsment és a stratégiai vezetés a külsős pályázati céggel karöltve kigondol egy pályázatot, akkor azt egyeztetni kell a gazdasági vezetéssel, mivel meg kell vizsgálni, hogy egy adott projekt befér-e a cash-flow-ba. Nyilván azoknál a pályázatoknál, ahol 100%-os az előleg, ott ezt könnyű megcsinálni. De a párhuzamosan futó pályázatoknál, meg a saját szoftverfejlesztési projekteket figyelembe véve, ez egyáltalán nem mindegy, például, egy jövőbeni vállalatnál meg kell nézni, hogyha plusz 5 fő foglalkoztatottat vállal a cég, akkor az a fenntartási időszakban is működni tudjon.

Szerencsére a projektmenedzser teljes állásban, dedikáltan csak az európai uniós projektekkal kapcsolatos feladatokat lát el, de az operatív menedzsment szintjén egy-egy EU-s projekt plusz energiát igényel, különös tekintettel, ha több is fut párhuzamosan. Elég

hektikus, és nehezen számszerűsíthető az ezekkel kapcsolatos extra erőforrás ráfordítás, de egy EU-s ellenőrzés előtt ez olyan 80% is lehet, illetve az egyes konstrukcióknál az előrehaladási jelentések készítésének időszakában 50%, egy szokásos adatgyűjtési időszakban 10%. Amennyiben ezt egy egész üzleti éves ciklusra vetítjük, és lebontjuk, akkor átlagosan a gazdasági vezető munkaidejének 10-15%-át fordítja kimondottan az uniós projektekkel kapcsolatos feladatokra, de a gazdasági és adminisztrációs terület más kollégái esetében is megállja a helyét ez a szám. De mondjuk egy kutatás-fejlesztési pályázat esetén a projektvezetőkkel is kapcsolatot kell tartania projektmenedzsernek. Ilyen projekt esetén a projektbe a szakmai fejlesztő kollégák is be kell dolgozni, ilyen esetben projektben résztvevő munkatársak a munkaidejük 50%-át projektcélok megvalósítására fordították.

3.4.5. Az uniós pályázatok hatásai, eredményei

A szervezet struktúráján, mivel a cég alaphoz így épül fel, és rendelkeznek egy erre a munkára dedikált projektmenedzserrel, nem változtattak az európai uniós projektek. A vállalat stratégiájába és üzleti tervébe a kezdetektől be volt építve, hogy a társaság jövője szempontjából fontos az EU-s pályázatokon való indulás, illetve ezeknek a lehetőségeknek a keresése, feltárása. Ez nem menet közben jött, hanem a cégalapítástól fogva így van, a stratégiában külön megemlítve a projektmenedzser szerepét. Hozzá kell tenni egyébként, hogy az összes munkavállaló munkaköri leírásában szerepel, hogyha szükséges, akkor a megszokott munkáján kívül az uniós projektekkel is foglalkoznia kell. Ezt szervezeti szinten már a kezdetektől fogva kezelték, a vállalat gyorsan leereagálta a pályázati rendszerhez való adaptálódás szükségességét és tulajdonképpen felépítette a maga struktúráját. Bár a projektmenedzserhez szervezeti szinten nem tartozik külön csapat, tehát nincsenek közvetlenül alárendelt kollégái, mint mondjuk a szoftverfejlesztési üzletágak esetében a projektvezetőknek. Ennek ellenére a Kft.-nél – az EU-s projektek hozományaként – van a egyfajta állomány bővülés, és vannak olyanok személyek, akik egy-egy munkafolyamat, részfázis erejéig segítik a projektmenedzsereket a feladatai elvégzésében. Egyrészt azok a személyek, akiktől a pályázati elszámolásokhoz, jelentésekhez az adatokat kapja, másrészt az általános adminisztráción belül a szkennelési és egyéb iratkezelési tevékenységekben is kap humánerőforrást, mivel ezzel rengeteg munka van.

Jelentősen függ a konstrukciótól, de egyes uniós projektek szakmai megvalósításban alvállalkozók és külső tanácsadók, szakértők is közreműködnek, hiszen a cég nem rendelkezik minden szaktudással, így az elmúlt évek alatt jelentősen bővült a vállalat

értéklánca. Azonban amikor erre lehetőség van és a szakértelem is adott, akkor belülről igyekeznek megoldani a feladatokat. A szegedi telephelyen lévő foglalkoztatás bővítő projekt során több új munkatársat is felvettek a piacról, de nem az EU-s pályázatok megvalósítására, hanem a társaság üzletági tevékenységeire, így az új munkaerőt a különböző fejlesztési csapatokhoz tudják rendelni, így könnyebben tudnak erőforrást allokálni azokhoz a projektvezetőkhez, akiknek erre a legnagyobb szüksége van. Emellett a társaság az EU-s projektek adta feladatok, kihívások kezelésére külső tanácsadókat is igénybe vesz. Ez tetten érhető a szegedi telephely fejlesztéses projekt kapcsán, ahol a korszerű munkakörülmények biztosító iroda kivitelezéséhez műszaki ellenőr szakértőt bízott meg a vállalat, valamint ennek a projektnek a keretében változásmenedzsmenttel és minőségbiztosítással foglalkozó szakemberek is bekapcsolódtak a projektbe. Mivel a korábban már említett pályázatfigyelő cég menedzsment feladatokat is ellát, így külső menedzsment szolgáltatásokra és ha a cég saját jogászán túlmutató, különleges jogi szaktudást igényli helyzettel találkozik a vállalat, akkor külső jogi tanácsadást is igénybe szoktak venni, amelyet az egyik uniós pályázatnál meg is tettek.

Fontos szempont a társaságnál, hogy az újonnan belépő munkavállalókkal, így az európai uniós foglalkoztatás bővítés témájú projektben is így tettek. A legtöbb esetben a foglalkoztatás támogatását szolgáló GINOP konstrukciók a létszámadatok megtartását, esetleg konkrétan a rekrutált személyek további alkalmazását írják elő. A pályázati kiírásnak és elvárásoknak megfelelően a cég ezt meg is teszi, de ha nem lenne kötelező az állományi létszámot tartani, a Kft. akkor is meg akarná tartani ezeket a személyeket, hiszen napjainkban nehéz jó munkaerőt találni, különösen szakképzett szoftverfejlesztőt. Sőt, ez a vállalat további fejlődése szempontjából is kulcsfontosságú, mivel új ajtók nyílnak meg a cég előtt, és olyan plusz teljesítmény indukálható, növekszik a létszám, ezáltal több megbízást képesek elvállalni, végső soron pedig ez a cél: minél újabb és nagyobb szeletek kihasználása a rendelkezésre álló piacból. Az szintén kiemelendő, hogy az EU-s projekteken való indulás és sikeres teljesítésük nagyban hozzájárulnak a vállalati stratégia eléréséhez, ezáltal az eredmények fenntartása is egyszerűbbé válik, a vállalati növekedés pedig tovább folytatódik. A jövőt tekintve terveznek újabb uniós pályázatokon indulni, ugyanis a technológiai fejlődés nem áll meg. A foglalkoztatás bővítését támogató pályázatokat pedig nagyon fontosnak tartják, hiszen ennek segítségével magasabb béreket lehet biztosítani a fejlesztőknek, de véleményük szerint mindegyik pályázatuk nagyon hasznos volt eddig.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

4.1. KÖVETKEZTETÉSEK

A kvalitatív kutatás során megerősítést nyert, amit a cég előzetes vizsgálata során feltételeztem, hogy a Kft. az európai uniós kategorizálás szerint kisvállalkozásnak minősül. „A KKV-definiálásnál megjelölt mutatók a legutolsó jóváhagyott számviteli időszakhoz kapcsolódó, éves szinten kiszámított adatok. Ezeket a számlák zárásának napjától kezdődően kell figyelembe venni. Az árbevételadatot a hozzáadottérték-adó (hét) és egyéb közvetett adók levonásával kell számítani.” (Szabó, et al., 2016, pp. 54-55) A szakirodalom alapján ezt a kritériumrendszert figyelembe véve a vállalat jelenlegi éves nettó árbevétele 2 milliárd forint, az átlagos statisztikai létszáma pedig nem éri el az 50 főt. A hatályos szabályozás szerint ezen jogállását csak abban az esetben veszítené el, ha a munkavállalói létszámot (50 fő) vagy a pénzügyi bevétel felső korlátját (10 millió euró) két egymást követő számviteli időszakban is átlépné. (2. táblázat)

2. táblázat A KKV-k kategóriái

	Átlagos statisztikai létszám (fő)	Éves nettó árbevétel (millió euró)	Éves mérlegfőösszeg (millió euró)
		VAGY	
mikrovállalkozás	<10	<2	<2
kisvállalkozás	<50	<10	<10
középvállalkozás	<250	<50	<43

Forrás: (Szabó, et al., 2016)

A vállalat szervezeti felépítését vizsgálva megerősítést nyert az egyik kutatási cél, mely alapján – a szakirodalmi feldolgozásban már tárgyalt – vezetés funkciója szerinti menedzsment szintek tökéletesen elkülöníthetők esetünkben. A szervezetben külön-külön egységként egyaránt megtalálható a stratégiai menedzsment, a projektmenedzsment és az operatív menedzsment. (Daróczy, 2011) Az összegyűjtött primer információkból egyértelműen kiderül, hogy a stratégiai menedzsment feladatát a cégvezetés minden ismertetett karakterisztikájával együtt ellátja. Mellette megtalálható az operatív menedzsment, mely jelen esetben a gazdasági vezető, aki alá pénzügyi-gazdasági, beszerzési, HR és adminisztratív, iratkezelési feladatokat ellátó munkatársak tartoznak. A projektmenedzsment pedig a projektmenedzserből áll. Bár a vizsgálatom alapján ez utóbbi érdekes kérdés a vállalatban belül, hiszen van egy kimondott szereplő, aki az EU-s pályázati

projektekkel kapcsolatban látja el ezt a feladatot, viszont ahogy az összegyűjtött információkból és a mélyinterjúból kikövetkeztettem a vállalat saját projektjeit (üzletágait) irányító projektvezetők is lényegében projektmenedzsment feladatokat végeznek. Ez utóbbit azonban nem sikerült peröntően igazolnom.

A kutatás során megállapítást nyert, hogy a gazdasági társaság rutinos pályázó az európai uniós forrásokra, sőt egyenesen célként szerepel a vállalati stratégiában az EU-s pályázatokon való indulás. Meglátásom szerint ez egy fontos információ, hiszen az ok-okozati összefüggéseket vizsgálva tudatos, felkészült, megfontolt és vélhetően innováció vezérelt gondolkodású cégvezetésre enged következtetni. Sőt, amennyiben a szakirodalmi feldolgozás innováció fejezetével vetem össze mindezt, akkor megállapítható, hogy a vezetés egyenesen elvárja és motiválja is a dolgozókat, hogy új technológiák, új folyamatok kerüljenek bevezetésre, tudatosan alakítja így a szervezeti kultúrát. (Keresztes, et al., 2019) Ebből eredően az elmúlt években számos olyan fejlesztést hajtottak végre, melyek mind hozzájárultak a vállalat stratégiai céljaihoz, segítették és hatékonyabbá tették a működését. A mélyebb összefüggéseket nézve kijelenthető, hogy a napelemes rendszer kiépítésével energiafelhasználásukat hatékonyabbá tették, megtérülése biztosított, az ily módon felszabaduló rezsiköltségeket máshová csoportosíthatták át. A vállalati tudás kiterjesztésében és a birtokolt információhalmaz bővítésében élen járnak, tisztában vannak vele, hogy a versenyképességet és a minőséget csak így lehet megőrizni. Ez pedig a szakirodalom részben tárgyaltakkal szintén egyezést mutat. (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2019) A tudásbázis bővítésére a primer adatokból kinyert jó példa, hogy saját képző- és konferenciahelyszínt üzemeltetnek, az uniós pályázatokon keresztül – és azokon túl is – folyamatosan képzik és fejlesztik kollégáikat. A foglalkozást bővítő projekt keretében kimondottan új típusú, a vállalatnál eddig nem alkalmazott szaktudással rendelkező munkavállalókat kerestek, ezek mind az innovációra kész vállalat irányába mutatnak. A GINOP_PLUSZ-1.2.1-21 „modern üzleti és termelési kihívásokhoz való alkalmazkodását segítő fejlesztések” projekt keretében már a saját, korszerű munkakörülményeket biztosító iroda kialakítása önmagában innováció a cég szempontjából vizsgálva. Nem beszélve arról, hogy a projekt keretében infrastruktúra beruházást és a munkatársak számára nyelvi képzést is vállaltak. A fentiekkel kapcsolatban arra a megállapításra jutottam, hogy a szakirodalmi kategória szerint a Kft. az innováció fókuszú működést előnyben részesítő vállalkozások közé tartozik. (Századvég Gazdaságkutató Zrt. - Hétfa Kutatóintézet, 2014). A mélyinterjún elhangzottak mélyebb összefüggéseit keresve egyértelműen kijelenthető, hogy a GINOP

pályázatok folyamánként az elmúlt években bővült a cég létszáma, a képzéseknek köszönhetően fejlődtek a munkatársak, ezáltal több megrendelést tudtak elvállalni a szoftverfejlesztések terén, melyek együttesen az éves nettó árbevétel folyamatos növekedését tették lehetővé. A primer adatgyűjtésből levont következtetések alapján megállapítottam, hogy a cég az EU-s források felhasználásának nyertese, és könnyen versenyelőnyre tud szert tenni a vetélytársakkal szemben. Az uniós támogatások területén keletkezett elméletekkel összevetve pedig pont ez a GINOP konstrukció célja: a kis- és középvállalkozások erősítése, a versenyképességi akadályok lebontása a tőke-, információ-, és tudáshiányból fakadó, gátló tényezők megszüntetése. (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2020) (Szabó, et al., 2016) A cég tevékenysége ráadásul hozzájárul ahhoz a szakirodalmi megállapításhoz is, mely szerint a vállalászási K+F ráfordítások döntő hányadát a gyógyszeripar mellett az informatikai terület adja. Viszont a kvalitatív kutatásom cáfolja azt az elméletet, hogy a KKV szektor innovációs rátája alacsony lenne. (Miniszterelnökség, 2014)

A vizsgálatom részben igazolta azt a saját tapasztalatomat, mely szerint az EU-s pályázatok a szigorú szabályaikkal és előírásaikkal többletmunkát adnak elsősorban a projektmenedzsmentnek, de a szervezetben egyéb területeken dolgozó munkatársaknak is, akiknek különböző adatokat kell összegyűjteniük egy-egy elszámolási vagy ellenőrzési időszak során. Ilyen esetekben a gazdasági vezetés (operatív menedzsment) és munkatársai erőforrásait akár 50-80%-ban is lekötik a projektekkel kapcsolatos feladatok, de a normál napi működést tekintve is éves átlagot tekintve a munkaidejük 10-15%-át fordítják az EU-s projekt tevékenységekre. Esetenként akár 5 fő munkavállalót is jelenthet. Ez véleményem szerint elég markáns ahhoz képest, hogy van egy kimondottan ezeknek a feladatoknak az elvégzésére foglalkoztatott munkavállaló (projektmenedzser). Főként egy elszámolási vagy jelentéstételi kötelezettséggel terhelt időszak emészt fel nagyon a back-office munkatársak energiáit. Ezzel kapcsolatban a későbbiekben, a szakdolgozat végén még javaslatokat fogalmazok meg.

Az előzőekkel ok-okozati összefüggésben rögtön megállapítható – és igazolódik is az egyik kutatási célom –, hogy a sikeres uniós projekt megvalósításhoz szükség van egy vállalatban belüli projektmenedzserre. Ez a szakirodalmi feldolgozás projektekkel foglalkozó fejezeteiben leírtakkal is egyezést mutat, hiszen Cleland is kiemeli, hogy a szervezeteknek az előre lépéshez és a projektjeik megvalósításához szükségük van projektmenedzserre. (Cleland, 1999) A kvalitatív vizsgálatomból egyértelműen látszódik, hogy a szervezet

változásban van, hogy a környezeti hatásokhoz alkalmazkodni tudjon, mely többek között abból vezethető le, hogy a szegedi telephely humán erőforrás kapacitására, szakértelmére és az infrastruktúrájára nagy erővel koncentrált. Az ide fókuszáló EU-s projekteket is azért indította, hogy adaptálódni tudjon, minőségi szolgáltatást nyújtson és az egyik projekt keretében még változásmenedzsment tanácsadót is igénybe vesz, mely azt jelzi, hogy a vezetés is érzékeli ezt a változást. A projektmenedzsernek pedig kulcsszerepe van abban, hogy ezek a projektek sikeresek legyenek, mert így biztosítható vállalat saját üzletágainak növekedése. A gazdasági vezetővel folytatott interjú alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a projektmenedzser fontos szereplő a cég életében, hiszen a vállalati stratégiában is szerepel, kapcsolatot tart a külső partnerek és a cégvezetés között, valamint az egyéb társterületektől is adatokat, információkat gyűjt be és szintetizálja azokat. A szervezeti ábrán a stratégiai vezetéshez képest oldalt helyezkedik el. Véleményem szerint a szerepköre jól ki van alakítva, külön egységet alkot, csak a cégvezetésnek tartozik beszámolási kötelezettséggel, viszont nem utasíthatja a gazdasági terület munkatársait, de adatot kérhet tőlük. Nincsenek bonyolult kettős alá-fölérendeltségi mátrix struktúrák a vállalatban belül, teljesen tiszta helyzetek vannak. Saját tapasztalatom szerint a mátrix jellegű szervezetek a projektmegvalósítás során, különösen egy nagyobb vállalat esetében, ahol számos részterület működik, a nem pontosan letisztázott utasítási-számonkérési rendszer miatt igen rombolóak tudnak lenni. Így ennek hiánya mindenképpen pozitív a Kft. esetében. Egyébként a nem uniós projektjeik esetében is hasonló felépítés figyelhető meg, minden üzletágot egy projektvezető irányít, saját csapatával dolgozik, és csak a cégvezetésnek tartozik elszámolással. Mindent összevetve a cégen belüli projektmenedzser alkalmazása és már eleve a vállalati stratégiában történő szerepeltetése miatt a cég könnyen tudott alkalmazkodni az EU-s pályázati rendszerhez, sikeresen lekövette az ebből fakadó lehetőségeket, viszont a vizsgálat alapján az erre dedikált egyszemélyes menedzsmentet kevésnek érzem, különösen egy intenzívebb, komolyabb jelentési időszak esetén, amikor más területek munkatársai is extra terhelést kapnak a projektek miatt.

Hogy miként használta fel a vállalat az uniós forrásokat teljes egészében sikerült a vizsgálatom alatt feltérképeznem, ezáltal ezt a kutatási célt is sikerült megvalósítanom. A cégről folytatott adatgyűjtésem és az elkészített primer interjú összevetésével megállapítható, hogy a társaság az innovációra és a hatékonyságának javítására használta fel az uniós forrásokat, mintsem a szakirodalomban is szereplő napi, „túlélés alapú” működéséhez. (Századvég Gazdaságkutató Zrt. - Hétfa Kutatóintézet, 2014) Ezt igazolják

többek között az interjúalany szavai is, mely alapján bejáratott terepen mozog a cég, nem kell küzdenie a megrendelésekért. Külföldre is sokat dolgozik a Kft., éves üzleti beszámolója szerint az árbevétele 70%-a onnan származik, de ez a kutatásom alapján szoros összefüggésben van azzal, hogy a GINOP pályázatoknak köszönhetően újabb munkákat és eddig ismeretlen fejlesztési platformokon tudtak elvállalni, ezáltal új, bővített tudást vittek a vállalatba. Ezáltal a cég tudásbázisa kiszélesedett, mely szintén új távlatokat nyitott meg előtte. Az infrastrukturális fejlesztése, a saját, szegedi iroda létrehozása pedig a régióban is erősítheti szerepét, új piacok megnyitására kínál lehetőséget. Az EU-s projekteknek is hála hozzájárulnak a szakirodalmi áttekintésben kifejtett KKV szektorra vonatkozó megállapításokhoz. Történetesen a foglalkoztatás bővítéséhez és javításához, KKV-k hozzáadott értékének növeléséhez, valamint a működési tényezők javításához. (Szabó, et al., 2016)

A szakirodalmi feldolgozásom, az adatgyűjtésem, valamint a kvalitatív vizsgálatom alapján megállapítható, hogy a gazdasági társaság innováció orientált, a piachoz és a változó környezeti-gazdasági hatásokhoz mielőbb igyekszik alkalmazkodni. Stratégiája következetes, szervezeti felépítése koherens és könnyen megérthető, követhető. A jól felépített stratégiának és az innovációt ösztönző cégvezetésnek köszönhetően nem érték meglepetésként az uniós pályázatok követelményei, illetve szervezeti felépítésüket sem befolyásolta azok befogadása és megvalósítása. A GINOP adta kereteket maximálisan kiaknázza, az így nyert forrásokat a saját projektjeit kiegészítendő használja, hogy az erőforrásait a saját, egyedi fejlesztéseire tudjaallokálni. Az üzletági szoftverfejlesztések hatékonyságát és minőségét, valamint az újabb munkák megszerzésének lehetőségét nagyban segítik az uniós projektjei. Melyek mind az eszközpark korszerűsítésében, mind a megfelelő szakértelemmel rendelkező munkaerő megtalálásában és megtartásában, végül pedig az infrastruktúrája fejlesztésében hozzájárulnak a versenyképességének erősítéséhez.

4.2. JÖVŐKÉP ÉS JAVASLATTÉTEL

A primer kutatásom alapján megállapítom, hogy a vállalat további fejlődése szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak az európai uniós projektek. Éppen ezért javaslatom szerint a következő, 2021-2027-es programozási időszak pályázati kiírásait mindenképpen aktívan kell követniük, ha a versenyképességüket a mostanihoz hasonló mértékben meg akarják őrizni, vagy növelni szeretnék. Mivel – ahogyan az a kvalitatív felmérésem során kiderült – a vállalati stratégiában alapvetően szerepel az EU-s pályázatokon történő indulásra való

törekvés, így ez várhatóan meg is fog történni. Véleményem szerint mindez a stratégiai célok eléréséhez is szükséges, hiszen a cégre (pl.: munkavállalói képzések) és környezetére (pl.: napelemek az irodaházon) fordított fejlesztések hatással vannak a vállalat teljesítőképességére és innovációba fektethető plusz anyagi erőforrások szabadulnak fel ezáltal. Hiszen például egy foglalkoztatás bővítő vagy munkahely teremtő projekt esetében a munkatársak fizetését nem csak a saját büdzséjéből kell kigazdálkodnia, így azt másra csoportosíthatja át. Ezeket meglátásom szerint célszerű lenne új fejlesztési projektekre, a rutinszerű céges projektek minőségének javítására fordítani, valamint új munkatársak felvételével bővíteni az informatikai programok – már amúgy sem kicsi – palettáját a cégnél. Ezáltal több megbízást tudnának elvállalni és olyan új, eddig kiaknázatlan piacokra is beléphetnének az informatikai-fejlesztői szektoron belül, ahol eddig szaktudás hiányában nem tudtak jelen lenni. Mindez pedig indukálná a vállalati növekedést, mely így a stratégiai célok teljesítését továbbra is biztosítani tudná.

A kvalitatív kutatásból következő benyomásom szerint a cég életében a fejlesztendő, javítandó területek közé a projektmenedzsment tartozik. A megismert szervezeti felépítés alapján szükség lenne kimondottan a projektmenedzsmentnek alárendelve egy dedikált munkatárs alkalmazása, aki a projektmenedzsmentnek tartozik beszámolási kötelezettséggel. A mélyinterjú alapján egyértelműen megállapítható, hogy a gazdasági terület, mint funkcionális egység a munkaidejének egy jelentős részét – különösen jelentéstételi és elszámolási időszakban – fordítja az uniós projektekkel kapcsolatos feladatok ellátására. Ez a projektmenedzsment megfelelő szaktudással rendelkező kollégákkal történő bővítésével véleményem szerint mérsékelhető lenne.

A vizsgálatomban bár nem tudtam teljesen, mélységeiben feltárni a céges szoftverfejlesztéssel foglalkozó projektvezetők és az operatív menedzsment kapcsolatát, de az interjúban elhangzott utalások és az érzéseim szerint a két terület közötti viszonyt szorosabbra lehetne fordítani. Ez tovább növelhetné a vállalat hatékonyság orientáltságát. Végül, de nem utolsó sorban a következtetéseim alapján megfontolásra javaslom egy, a céges szoftverfejlesztési szakmai tevékenységeket felügyelő felsővezetői pozíció létrehozását és szervezeti kialakítását. Nyilván ez komoly változásmenedzsmentet igényelne, de mivel a projektvezetők közvetlenül a cégvezetés alá tartoznak, így ebben a helyzetben célszerű lenne egy köztes pozíciót kialakítani, amely megszűri és szintetizálja a cégvezető elé kerülő információkat, egyúttal az egyes fejlesztői projektek közötti szinergiákat is feltérképezhetné, mely most primer adatgyűjtésem szerint nem igazán létezik

a vállalatnál. A projektvezetők beszámolási kötelezettségének ilyen szintű megváltoztatása tehermentesíteni tudná a stratégiai menedzsmentet, megszüntetné az esetlegesen fennálló mikromenedzsmentet és a cégvezetés kizárólag a hosszútávú és lényegi kérdésekre fókuszálhatna.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A szakdolgozatban igyekeztem bemutatni egy konkrét gazdasági társaság példáján keresztül a 2014-2020-as uniós programozási időszakban GINOP pályázatokon nyertes vállalatok projektmenedzsmentjére és szervezetére gyakorolt lehetséges hatásokat.

A szakirodalmi áttekintés során, a véleményem szerint a szervezetekhez és az uniós pályázati rendszerhez legrelevánsabban kapcsolható fogalmi keretokről adtam tájékoztatást, úgy, mint a projektmenedzsment, stratégiai menedzsment, menedzsmentek csoportosítása, projekt fogalma, projektek csoportosítási lehetőségei és az innováció. Ezt követően a szakirodalmi feldolgozás második felében érintettem az Európai Unió büdzsáját, benne a hétéves programozási ciklusokat, a 2014-2020-as időszakra vonatkozó EU-s célkitűzéseket, az uniós források hazai felhasználását szolgáló Széchenyi 2020 programot, és annak stratégiai, elsősorban KKV-kra vonatkozó céljait, illetve Magyarország által készített és az Európai Bizottság elfogadásával megszületett stratégiai dokumentumot, a GINOP-ot.

A saját kvalitatív kutatásom során egy hazai kisvállalkozást vettem górcső alá, adatgyűjtést végeztem különböző cégbázisokban és pályázati rendszerekben, illetve félig strukturált mélyinterjút készítettem a vállalat egyik felsővezetőjével. Céлом az volt, hogy leíró és magyarázó jelleggel bemutassam az EU-s pályázatok szervezetre gyakorolt hatását, a szervezet reagálóképességét az uniós projektekre és az elnyert pályázatok eredményeit, valamint az azok hatására bekövetkező egyéb céges eredményeket. Igazolódni látszott az a saját munkatapasztalatomon is alapuló feltevésem, mely szerint az uniós projektek igen komoly szakmai és menedzsment felkészültséget és tudást igényelnek. A megvalósításuk pedig a nem a projekt szakmai eredményein dolgozó, a cég működésében egyéb feladatot ellátó munkatársakra is óhatatlanul többlet terhet ró. Viszont ez a megfelelő projektmenedzsment alkalmazásával mérsékelhető, melyre a vállalat kísérletet is tett. Az a szakirodalmi állítás is beigazolódott, mely szerint a projektmenedzsmentre szükség van a projektek sikeres megvalósításához. A társaság sikeresen építette ezt fel a kezdetektől fogva, a vállalati stratégián keresztül. Az elnyert projektek nagyban hozzájárultak az amúgy is innovatív szemléletet (minőség javítása, munkatársak képzése, tudásbázis erősítése, új piacok felé nyitás) követő vállalat további növekedéséhez és a versenyképességének javításához.

A tématerület további vizsgálatai lehetnének más, azonos szervezeti mérettel és hasonló árbevétellel rendelkező, szintén uniós pályázatokon nyertes vállalatokkal történő

összehasonlítása. Egy későbbi kutatás során érdekes lenne azt is megnézni, hogy eltérő piaci szektorban egy-egy projekt milyen hatás eredményez a vállalatok számára, továbbá az állami szektor nonprofit gazdasági társaságaival történő párhuzam vagy eltérés kutatása is megfontolandó.

Remélem, hogy a vizsgálatom eredményei legalább részben hozzájárulhatnak az uniós projektekkel, a vállalati struktúrával, szervezetfejlesztéssel, innovációval és projektmenedzsmenttel foglalkozó szakterületekhez, kutatásokhoz.

IRODALOMJEGYZÉK

Brooks, N. J. & Locatelli, G., 2015. Power Plants as Megaprojects: Using Empirics to Shape Policy, Planning and Construction Management. *Utilities Policy*, 1. október, 36. kötet, pp. 57-66.

Chikán, A., 2004. *Vállalatgazdaságtan*. 3. átdolgozott, bővített kiadás változatlan utánnomása szerk. Budapest: Aula Kiadó.

Cleland, D. I., 1999. *Project management: strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill.

Daróczi, M., 2011. *Projektmenedzsment*. Gödöllő: Szent István Egyetem.

Európai Bizottság, 2013. *Developing an indicator of innovation output*, Brussels: Európai Bizottság.

Európai Bizottság, 2015. *Európai Bizottság weboldala*. [Online] Available at: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/funding-management-mode/2014-2020-european-structural-and-investment-funds_en [Hozzáférés dátuma: 13. április 2023.].

Európai Bizottság, 2018/a. *Európai Bizottság*. [Online] Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget_en [Hozzáférés dátuma: 6. április 2023].

Európai Bizottság, 2018/b. *Európai Bizottság*. [Online] Available at: https://commission.europa.eu/publications/financial-framework-proposed-european-commission_en [Hozzáférés dátuma: 07. április 2020].

Európai Unió Tanácsa, 2020. *General Secretariat of the Council*. [Online] Available at: <https://www.consilium.europa.eu/media/47296/1011-12-20-euco-conclusions-en.pdf> [Hozzáférés dátuma: 06. április 2023.].

Európai Unió Tanácsa, 2023. *Long-term EU budget 2014-2020*. [Online] Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/the-eu-budget/long-term-eu->

budget-2014-2020/

[Hozzáférés dátuma: 07. április 2023].

Flyvbjerg, B., 2017. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford: Oxford University Press.

Gellert, P. K. & Lynch, B. D., 2003. Mega-projects as displacements. *International Social Science Journal (UNESCO)*, 175. kötet, pp. 15-25.

Görög, M., 2017. *A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Keep.eu, 2023. *Keep.eu*. [Online]
Available at: <https://keep.eu/faq/thematic-objectives-what-are-they-what-is-their-use/>
[Hozzáférés dátuma: 14. április 2023.].

Keresztes, G., Paár, D. & Pirger, T., 2019. Az innovációmenedzsment és a szervezeti kultúra összefüggései. In: *Menedzsmenttendenciák*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 93-108.

Miniszterelnökség, 2014. *Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014–2020-as fejlesztési időszakra*. Budapest: Miniszterelnökség.

Miniszterelnökség, 2023. *Palyazat.gov.hu*. [Online]
Available at: <https://www.palyazat.gov.hu/impreszum>
[Hozzáférés dátuma: 24 április 2023].

Nemzetgazdasági Minisztérium, 2020. *Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program*, Budapest: Nemzetgazdasági Minisztérium.

Schumpeter, J. . A., 1939. *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.

Shenhar, A. & Dvir, D., 2007. Project management research – The challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), pp. 93-99.

Szabó, Z. és mtsai., 2016. *Európai uniós források rendszere 2014-2020. Gyakorlati útmutató pályázóknak és pályáztatóknak*. első szerk. Budapest: Miniszterelnökség és Hétfa Kutatóintézet.

Századvég Gazdaságkutató Zrt. - Hétfa Kutatóintézet, 2014. *A GINOP Stratégiai kereteit megalapozó megközelítés*, Budapest: Századvég.

Varga, J. & Csiszárík-Kocsir, Á., 2019. *A projektvezető szerepének újradefiniálása a projektsiker elérése érdekében*, Budapest: Óbudai Egyetem.

MELLÉKLETEK

1. SZ. MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEK

1. Kérem, mutassa be általánosságban a vállalatot! (pl.: cégalapítás, árbevétel, statisztikai létszám stb.)
2. Kérem, fejtse ki bővebben milyen tevékenységeket végez a vállalat? Mik a jelenleg futó fejlesztések/projektek/munkák?
3. Kérem értékelje a vállalat piaci helyzetét és piachoz való hozzáállását! (pl.: piacvezető, piackövető stb.)
4. Milyen a vállalat szervezeti felépítése? Milyen szakterületek különíthetők el?
5. A csapatok egymás melletti szerepe? Szinergiák kihasználása? Hány főből áll egy csapat általában?
6. Milyen a projektcsapatok kapcsolata az operatív menedzsmenttel?
7. A projektvezetők sincsenek kapcsolatban a gazdasági területtel?
8. A gazdasági terület kitől kapja meg az adminisztrációhoz és a könyveléshez szükséges inputokat?
9. Hány vezetői szint van a vállalatban belül? Ezek hogyan írhatók le, különíthetők el egymástól? A vállalatban belül ki(k) végzik a menedzsment tevékenységet?
10. A 2014-2020-as időszak előtt is pályázott már EU-s forrásokra a cég?
11. Volt a múltban megvalósított vagy van jelenleg futó Széchenyi 2020-as európai uniós projektje?
12. Melyik operatív program alatt? Melyek ezek a konstrukciók?
13. Mi a pályázatok célja? Mekkora büdzsével gazdálkodik a projekt? Ebből mennyi a saját forrás, tehát hány százalékos az uniós támogatás intenzitása?
14. Miért volt szüksége a vállalatnak az EU-s projektre? Innovatív a vállalat működése, hatékonyság orientáltság miatt vagy a túlélés alapú működéshez?
15. A projektötletet ki generálta? Belső kezdeményezés vagy külső pályázatfigyelő ajánlásával történt?
16. Ki dolgozta ki a projektet? Hányan vettek részt a projekt előkészítésében? A megvalósíthatósági tanulmány és egyéb hatáselemzések (már ha volt ilyen) megírásában?
17. Ki látja el a pályázatok projektmenedzsmentjét? Külsős szervezet vagy vállalatban belüli munkatárs?

18. A projektmenedzser kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel? Hol helyezkedik ő el, ha egy szervezeti ábrán jelölni kellene?
19. A szervezeten belül mások is bedolgoznak a projektekbe? A gazdasági terület például? Jelent ez plusz energiát? Teljes munkaidőben, részmunkaidőben, nincs lefektetve, de bizonyos munkaórát töltenek vele egy héten/hónapban? Ha például egy heti 40 órás munkahetet nézünk, akkor ez az idő mennyi? Mondjuk egy aktív pályázatos időszakban, ahol egyszerre futnak a cég munkái két-három EU-s projekttel párhuzamosan.
20. Változtattak-e az EU-s projektek a szervezet felépítésén? (pl.: projektiroda létrehozása, külön projektcsapat kialakítása, állomány bővülése, új kollégák felvétele, menedzsment szintek átszervezése, munkakörök átalakítása stb.)
21. Ha igen, akkor mennyiben változtattak a szervezet felépítésén? Mennyire tudta a projektet lekövetni a szervezet? Mennyire gyorsan tudott kialakulni a „projektcsapat”?
22. Miként allokáltak a projekt(vezetés)re (és szakmai megvalósítót is) humán erőforrást? Pl.: belső munkakörök átszervezésével, új kollégák felvételével, külső szakértők igénybevételeivel?
23. Külső tanácsadókat igénybe vettek-e a megvalósítás során?
24. Ha igen, mire? (pl.: menedzsment, mérnök tanácsadó, jogi tanácsadó, stratégiai tanácsadó stb.)
25. Munkahelyteremtési pályázat esetén az új kollégákkal határozott vagy határozatlan idejű szerződést kötöttek?
26. Új kollégákat sikerül megtartani a projekt befejezését követően vagy kell-e?
27. Miként működött együtt a szervezet társterületeivel a projektmenedzsment?
28. Voltak a projekt megvalósítás során nehézségek? Miként kezelte ezeket a menedzsment?
29. A szervezet társterületei bedolgoztak a projektbe?
30. Milyen volt az Irányító Hatósággal a kapcsolattartás? Ki tartotta a kapcsolatot?
31. Miként jellemezné most a szervezet felépítését?
32. Mennyiben járult hozzá a projekt a vállalati stratégiához?
33. Az EU-s és a GINOP tematikus céljaihoz miként járult hozzá a projekt?
34. Mi a véleménye a projekt sikerességéről? Utóéletéről? Milyen hatásai voltak a projektnek? A kitűzött célokat sikerült elérni? Fenntarthatók a projekt eredményei?
35. A jövőben terveznek-e újabb EU-s pályázatokon indulni?

2. SZ. MELLÉKLET: TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat A vezetési funkció összehasonlítási szempontjai.....	9
2. táblázat A KKV-k kategóriái.....	35

3. SZ. MELLÉKLET: ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra A projektháromszög.....	10
2. ábra Támogatott projektek hatályos szerződéseinek megoszlása az egyes operatív programok szerint.....	21
3. ábra A vállalat EU-s projektjeinek költségmegoszlása	31

FÜGGELÉKEK

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott Keserő Dávid a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Gazdálkodási és menedzsment szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év május hó 05 nap



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év május hó 08 nap



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

A projektmenedzsmentre és a szervezetre gyakorolt hatások az EU-s pályázatokon nyertes vállalatoknál a 2014-2020-as tervezési ciklusban

Keserü Dávid

Gazdálkodási és menedzsment szak, alapképzés, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Belső témavezető: Dr. Turzai-Horányi Beatrix, egyetemi adjunktus, Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

A szakdolgozatban egy konkrét gazdasági társaság példáján keresztül kerültek bemutatásra a 2014-2020-as uniós programozási időszakban európai uniós pályázatokon nyertes vállalatok projektmenedzsmentjére és szervezetére gyakorolt lehetséges hatások.

A szakirodalmi áttekintés során az uniós pályázatokhoz leginkább kapcsolható fogalmi kereteket vizsgáltam úgy, mint a menedzsmentek csoportosítása, projekt fogalma, projektek csoportosítási lehetőségei és az innováció. Ezt követően az Európai Unió büdzsájából levezethető hétéves programozási ciklusokat, illetve a 2014-2020-as időszakra vonatkozó EU-s célkitűzéseket és a hazai GINOP konstrukciót mutattam be.

A saját kvalitatív kutatásom során megvizsgáltam és bemutattam, hogy egy hazai kisvállalkozás miként használja fel az uniós forrásokat. Ennek mélyebb megértésére adatgyűjtést végeztem és a primer információk kinyerésére egy félig strukturált mélyinterjút készítettem a vállalat egyik felsővezetőjével. A beszélgetés elemzését kondenzáció, csoportosítás és interpretáció módszerével végeztem. Céлом az volt, hogy bemutassam az EU-s pályázatok szervezetre gyakorolt hatását, a napi rutintól eltérő projektfeladatok megvalósítását és az elnyert pályázatok eredményeit az ok-okozati összefüggések vizsgálatával.

Alapvető feltevésem, mely szerint az uniós projektek igen komoly szakmai és menedzsment felkészültséget és tudást igényelnek beigazolódott. Az elnyert projektek nagyban hozzájárultak az amúgy is innovatív szemléletet (minőség javítása, munkatársak képzése, tudásbázis erősítése, új piacok felé nyitás) követő vállalat további növekedéséhez és a versenyképességének javításához.