

Az oktatási ágazatban vagy a tanulásiparban működő magánvállalkozások innovációs tevékenysége

TÁMOP 3.1.1. 8.1 projekt

Kutatási jelentés

Kutatók: Baráth Tibor és Lőrinczi János



2010.

A jelentést készítő kutatók

Baráth Tibor

Lőrinczi János

A jelentést készítő szociológus hallgatók

Babócsai Zsuzsanna

Csánk Ivett

Lócai Balázs László

Székács Tamás

Kisgyörgy Nikoletta

Volford István

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés.....	5
1. A kutatás célja.....	5
2. A kutatás hipotézise	5
3. Alkalmazott módszerek.....	5
4. A kutatás célcsoportjai	6
5. Az interjú főbb részei (a részletes interjútervet az 1. sz. melléklet tartalmazza).....	6
6. A kutatást végző szervezetek.....	7
II. Az interjúra felkért szervezetek kiválasztásának tapasztalatai	8
III. Az interjút adó szervezetek rövid bemutatása.....	9
1. Magániskolák	9
2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok	9
3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások.....	10
IV. A szervezetek hazai és nemzetközi kapcsolatrendszere	10
1. Magániskolák	10
2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok	12
3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások.....	14
V. Innováció értelmezések	19
1. Magániskolák	19
2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok	22
3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások.....	24

VI. Az innováció folyamatai	26
1. Magániskolák	26
2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok	31
3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások.....	33
VII. Az innováció erőforrásai	40
1. Magániskolák	40
2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok	41
3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások.....	43
VIII. Az innováció elősegítői és buktatói.....	45
1. Magániskolák	45
2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok	47
3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások.....	48
IX. Összefoglalás	52
MELLÉKLETEK.....	55

I. Bevezetés

1. A kutatás célja

A kutatás alapvető célja, hogy hozzájáruljon az oktatási rendszer K+F+I stratégiájának megalapozásához, annak kifejlesztéséhez azzal, hogy feltárja a tanulásiparban jelenlévő piaci szereplők körében zajló kutatási, fejlesztési és innovációs folyamatokat – adott esetben ezek látens előfordulását –, elemzi a tudás szervezeten belüli termelését, felhasználását, terjesztését. A kutatás lehetséges hatásai között szerepel az adatgyűjtéssel a vizsgált szervezetekben a K+F+I tevékenységek tudatosítása, ezzel a hatékonyság növelésének támogatása. Az eredmények disszeminálása segítheti magát a tudásmenedzsment rendszerek fejlődését.

2. A kutatás hipotézise

A piaci szereplők létezése nélkülözhetetlenné teszi a folyamatos innovációt a szervezet teljes működésére vonatkozóan. Ez kiterjed a termékek előállítására, a folyamatokra és a marketingtevékenységekre, valamint a tevékenységek minőségét meghatározó humán erőforrás gazdálkodásra és fejlesztésre is.

A kutatás során ezért arra törekedtünk, hogy feltárjuk, a tanulásipar piaci szereplői milyen innovációkat végeznek; ezeket mennyire tudatosan vagy éppen ösztönösen valósítják meg; hogyan építik be az innovációs tapasztalatokat a működésükbe; hogyan használják ezt fel a hatékonyságuk növelésére. Azt is vizsgáltuk, hogy a piaci szereplők egyes csoportjainak innovációs értelmezése és tevékenysége között milyen hasonlóságok, eltérések találhatók.

3. Alkalmazott módszerek

A hipotézisekben megfogalmazottak megerősítése vagy elvetése érdekében a tanulásiparban működő magánvállalkozások működésének gyakorlatát volt szükséges feltárni. A kutatás megalapozása szükségessé tette néhány kulcsfontosságú dokumentum elemzését, ami alapján elkészülhetett a célcsoportra, illetve alcsoportjaira szabott interjúterv. Nagy jelentősége volt annak, hogy az interjúk alapvetően standardizáltak legyenek, ugyanakkor – miután minden egyes interjú lényegében egy kis esettanulmányként is szolgálhat a témakörben – kellően igazodjék a helyzethez, az adott szervezethez.

Az interjúkról – az interjú alanyának hozzájárulása esetén – hangfelvételt készítettünk. Az egyes interjúkról rövid összefoglalást, az interjúkról összességében elemzést készítettünk, ami kitér a célcsoporton belüli alcsoportok esetében azonosítható jellegzetességekre.

4. A kutatás célcsoportjai

A megrendelő elvárásainak megfelelően a kutatás három célcsoportra terjedt ki:

- Magániskolák (pl. nyelviskolák), vállalatközi formában működő felsőoktatási intézmények, szakképző iskolák, felnőttképző intézmények, szervezetek;
- Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok (tankönyvkiadók, oktatástechnikai eszközök gyártói és forgalmazói stb.)
- Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások (diagnosztikus és fejlesztő rendszerek és szolgáltatások, kompetenciamérés és fejlesztés az egyén és a szervezet összehangolására építve, vezetői információs rendszerek, e-tanulás rendszerei stb.)

A szervezetek, vállalatok kiválasztása a megrendelővel történő egyeztetés alapján történt. A cél az volt, hogy a tevékenységrendszer, a méret, és a tulajdon - hazai és nemzetközi – szerinti viszonyok visszatükröződjenek a mintában. A minta kialakítása és véglegesítése a megrendelővel történő egyeztetéssel készült el.

5. Az interjú főbb részei (a részletes interjútervet az 1. sz. melléklet tartalmazza)

I. Bevezetés

1. A szervezet múltja, jelene
2. A szervezet hazai és nemzetközi kapcsolatrendszere
3. Az interjúalany szervezethez való viszonya, a szervezetben elfoglalt státusza

II. Innováció-értelmezések

III. Innovációs folyamatok

IV. Az innováció erőforrásai

V. Az innováció elősegítői és buktatói, nehézségei

VI. Az interjú zárása

6. A kutatást végző szervezetek

A kutatást a Szegedi Tudományegyetem Szociológiai Tanszéke és a Qualitas T&G Kft. együttműködésben végezte. Az SZTE Szociológiai Tanszéke – alaptevékenységéből adódóan – széles körű tapasztalattal és sokféle kutatási referenciával rendelkezik. Ezek között nagy számban található az oktatással kapcsolatos vizsgálatok is.

A Qualitas T&G Kft. a szervezetfejlesztés, mérés és értékelés területén több jelentős innovációt hozott létre. Partneri igény és elégedettség mérése, vezetésértékelés, a HEFOP 2.1.1B program öt részprogramjának értékelése, amihez hozzávetőleg 100 mérőeszköz (kérdőív, interjúterv, elemzési eljárások stb.) fejlesztett ki.

A konzorciumban két kutató – Lőrinczi János és Baráth Tibor – irányításával szociológus hallgatók végezték az adatgyűjtést és az elemzést, a végső jelentés a kutatók közreműködésével készülne el.

II. Az interjúra felkért szervezetek kiválasztásának tapasztalatai

A szervezetek kiválasztása során arra törekedtünk, hogy az egyes csoportokon belül is különböző szolgáltatást kínáló, eltérő méretű vállalkozások legyenek a mintában, továbbá – ahol ez lehetséges volt – a tulajdonosi háttér is vegyes legyen (magyar és multinacionális szervezet egyaránt jelenjen meg).

A szervezetek megkeresése telefonon és mailen történt. Jellemzően csak az első számú vezető dönthetett arról, hogy fogadnak-e bennünket interjúra vagy sem, ami a vezetők elfoglaltsága, alkalmanként hosszabb távolléte miatt csak hosszabb – nemritkán 2-3 hét után – volt véglegesíthető. Mindegyik csoportban találtunk olyan szervezeteket, ahol az egyeztetés könnyen, gyorsan zajlott, és a hallgatókat ezt követően szívesen és nyitottan fogadták. Ugyancsak mindhárom csoportban találkoztunk nyílt vagy burkolt elutasítással.

A *felntőtképző intézmények* esetében 7 szervezetből sikerült 4 olyat találni, ahol fogadtak bennünket interjúra. Két OKJ-s képzéseket folytató nagy szervezetnél sem sikerült „bebocsátást” kapnunk; mindegyik esetében heteket vett igénybe a vezető elérése, és vagy irreálisan rövid időt ajánlott az interjúra (30 perc), vagy nagyon késői dátumot (április vége), míg az egyik nemzetközi iskolában angol nyelvű tájékoztató anyagot kértek a mérlegeléshez. Az *oktatástechnológiát értékesítő vállalatok* esetében egy szervezet elutasította az interjút arra hivatkozva, hogy náluk nem zajlik innovációs tevékenység; egy másik az időnyomásra és az éppen zajló szervezetátalakításra hivatkozva májusi időpontot ajánlott, míg egy harmadik helyen – bár fogadták a hallgatókat – a vizsgált terület szempontjából lényegében semmilyen releváns információval nem szolgált az interjú alanya. (A telefonos egyeztetés során erős bizalmatlanság volt érzékelhető, és ez végigkísérte az interjút is.) A sikeresen megtartott interjúk száma ezen csoport esetében is 4 volt. Végezetül a *szervezeti, vezetési és HR szolgáltatást nyújtó szervezeteknél* készült el mind az öt tervezett interjú, amihez 6 szervezetet kerestünk meg. Az egyiknél az előre egyeztetett időpontban érkező hallgatókat nem fogadták, azt ajánlották fel, hogy küldjük el az interjúkérdéseket, és megválaszolják írásban. Erről lemondtunk.

Összességében megfogalmazható, hogy azon szervezetek esetében működött könnyen és gyorsan az egyeztetés, ahol ez korábbi személyes kapcsolatokra épült. A többi esetben több alkalommal is találkoztunk bizalmatlansággal, attól való félelemmel, hogy az interjú során a vállalat számára fontos és bizalmas információ kerülhet ki ellenőrizhetetlenül.

III. Az interjú adó szervezetek rövid bemutatása

1. Magániskolák

A vizsgált szervezetek magántulajdonú oktatási intézmények voltak, főként az ország Pest megyei régiójából. Vizsgálatunkban szerepelt egy nyelviskola, több magán általános, illetve középiskola, valamint egy magán főiskola. Tevékenységi körük jól lehatárolható, közvetlenül az oktatással foglalkozó intézmények, melyek elsősorban az egyéni, lakossági körből rekrutálják a fogyasztóikat. (Education, Higher Education) A nyelviskola esetében a cégek voltak a fő megrendelők, a lakossági fogyasztók visszaesése miatt. Ezek a fogyasztó cégek mindenféle iparágból kikerülő, főként multi cégek, azok többnyelvű környezete miatt. (Corporation and Businesses) Nagyságuk a különböző piaci szerepek betöltése miatt eltérő volt. Kisvállalkozások esetében 30-50 fő kerül foglalkoztatásra, míg az általunk vizsgált nagyobb intézmények között nem volt ritka a több száz fős foglalkoztatás sem. Az általuk oktatottak száma, a nyelviskolától eltekintve, ezres nagyságrendben mérhető.

2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok

A vizsgált célcsoportban szereplő vállalatokat szervezeti nagyságrend szerint alapvetően a mikro- és középvállalkozások közé sorolhatjuk. Ezt igazolja, hogy a vizsgált fejlesztő és kereskedelmi vállalat 2 fővel, az oktatástechnikai eszközöket forgalmazó és fejlesztő vállalat pedig 3 fővel folytatja működését, a tankönyvkiadók közül pedig a nagyobb 167 főt, a kisebb pedig 73 főt foglalkoztat főállásban. Természetesen ehhez hozzá kell tenni, hogy általánosan jellemző a vizsgált célcsoportra az, hogy egy-egy fejlesztési projektben időszakosan foglalkoztatnak külső szakembereket, vagy vállalkozókat, alvállalkozókat vonnak be az aktuális fejlesztésbe.

A két tankönyvkiadó tevékenysége egyrészt kiterjed tankönyvkiadásra, az alap- és középfokú oktatás területére, a nagyobbik esetében a felsőoktatás egy vékony szeletére is. Ezekhez szorosan kapcsolódik a segédanyagok, CD-k, kézikönyvek kiadása is mindkét esetben, emellett ICT szolgáltatásokat is nyújtanak, például interaktív tananyagok, interaktív táblák, digitális táblák, ezekhez tartozó kiegészítők forgalmazása révén. Mindezek mellett mindkét vállalat biztosít a pedagógusok számára különböző képzéseket, továbbképzéseket is.

A mikrovállalatok közül a „kisebbikben” az alapvető tevékenységet egy high-tech taneszköz, oktatórendszer fejlesztése jelentette és jelenti napjainkban is, amelyből tanári és tanuló oktatórendszer is létrejött, ezt egészíti ki az, hogy e-learningre kifejlesztett változat is létezik. Emellett a cég képzőhelyként is működik, amely az oktatórendszer használatához szükséges tudásátadást biztosítja. Másik vizsgált mikrovállalatunk fő tevékenysége projektorok, oktatástechnikai eszközök forgalmazása és szervizelése, illetve bizonyos eszközök, például táblák gyártása. E vizsgálati egységünk nem működik képzőhelyként, de bármilyen igény

felmerülése esetén képzéseket tart a forgalmazott eszközök használatával kapcsolatban, emellett cégek számára rendezvényszervezésben is részt vesz.

3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások

A harmadik célcsoportban vizsgált cégek szervezeti méretüket tekintve igen nagy hasonlóságot mutattak. A társaságok kis és középvállalkozások keretein belül működnek, ez jól megfigyelhető az alkalmazottaik számán is. Az egyik cég 21 főt alkalmazott teljes állásban, így középvállalkozásnak tekinthető. A másik vállalkozás körülbelül 100 főt foglalkoztat, de ehhez érdemes hozzátenni, hogy ez a cég egy cégcsoport tagja, és a 100 tanácsadóból 25-30 ember foglalkozik a közszektorban lévő tanácsadással. A harmadik szervezet egy cégcsoport része. Ez a társaság olyan méreteket ért el, hogy 2009. január elsejétől beszűkítette a profilját, mert túl sok mindennel foglalkozott már, és bizonyos feladatokat más-más cégeknek adott át. Ha az egész cégcsoportot nézzük, akkor körülbelül 200 dolgozó dolgozik ott, de magánál a cégnél csak öten tevékenykednek. A negyedik cégnél 4,5 főt, az ötödiknél pedig 4 főt alkalmaznak, így az utóbbi két vállalkozás mikrovállalkozásnak tekinthető. A cégek a terciér szektor résztvevői, így főként tanácsadási szolgáltatással foglalkoznak.

Az első cég Közép-Európa egyik legrégebbi, képzési és humán erőforrás-fejlesztési tanácsadással és értékeléssel foglalkozó cége. A második fő tevékenysége az üzletviteli tanácsadás, de az ő megfogalmazásukban vezetési és informatikai tanácsadást végeznek. A harmadik tevékenységi körébe elsődlegesen a pályázati menedzsment, a folyóirat- és szoftverkiadás és szoftverfejlesztés tartozik. A negyedik alapvetően három nagy csoportra osztja a tevékenységét, (1) tanácsadásra, szakértésre, (2) továbbképzések szervezésére és (3) kutatás-fejlesztésre. Az ötödik cég főként felnőttoktatással és továbbképzéssel foglalkozik.

IV. A szervezetek hazai és nemzetközi kapcsolatrendszere

1. Magániskolák

Magánszereplők révén nagy hangsúlyt kap minden intézmény esetében a külföldi, hasonló szerepet betöltő intézményekkel való szoros együttműködés. Nem csupán a hallgatók, diákok külföldi csere utakon való részvétele értendő ezen, hanem az oktatók, pedagógusok is nagy hangsúlyt fektetnek a külföldi konferenciákon való részvételekre. A főiskola esetében az egész világot behálózó kapcsolati rendszerről beszélhetünk, Afrikától Ázsiáig, a többi intézménynél a kapcsolati tőke főként nyugat-európai irányultságú.

A nyelviskola helyzete, mint látni fogjuk, több dimenzió mentén is eltér a többi vizsgált intézménytől. A nyelvoktatás, miután főként angolszász modellt használ, kapcsolatrendszerük is ez irányba mutat. A helyzetet még egyértelműbbé teszi az a tény, hogy a cég egyik tulajdonosa is brit állampolgár. Természetesen ez nem

jelent kizárólagos irányultságot, hiszen részt vettek egy nemzetközi tanárképző tréningorozatban, melynek hozadékaként világszerte képeztek ki angoltanárokat.

Van-e hazai és nemzetközi kapcsolata a cégnek?

Van, van, van. Eleve a tulajdonos is, a másik társam brit állampolgár, és vannak nemzetközi projektjeink is, így van. Tanárképző tanfolyamok voltak '99 óta, és most szeretnénk ezeknek az újra akkreditáltatását, újabb formában egy kicsit megújított formában (...)

Ami mindegyik interjúból egyértelműen kiderült, hogy a használt pedagógiai módszereket többnyire külföldről, Nyugat-Európából vagy Amerikából hozzák be. Érdekes azt megemlíteni, hogy az együttműködés a külföldi szervezetekkel erősebb, építőbb jellegű, míg a hazai intézmények között nagyobb rivalizálás fedezhető fel. A külföldről behozott tudást minden esetben a magyar piaci viszonyok szerint adaptálják az oktatási vagy egyéb struktúrájukba.

Vannak-e külföldi kapcsolataik, szorosabb együttműködésük nemzetközileg a szervezetnek?

Azt gondolom, hogy mi eleve egyfajta nagyon komoly nyitottsággal indultunk el '90-ben, folyamatosan nézzük a világot, rengeteget próbálunk tanulni külföldről, legeslegelején skandináv országokból próbáltunk '91-'92-ben. Voltunk mindenféle iskolákat nézni, és tanultunk egy csomó helyről. Aztán természetesen Izrael volt és Amerika. Van egy fantasztikus konzulensünk, több mint 10 éve, egy ilyen folyamatos konzultációs lehetőség. Na most én nagyon sok európai szervezetben... ezt csak azért szeretném mondani, hogy volt olyan, hogy én képviseltem Magyarországot a European Forum for Freedom in Education szervezetben, és az rengeteg lehetőséget adott, hogy az innovatív európai iskolákba betekintést nyerjünk, utána másik európai szervezetben is tavalyig én képviseltem Magyarországot az Európai Unió európai iskolák bizottságában. Folyamatos az, hogy mi kifelé nézünk és tanulunk, és megyünk és próbálkozunk.

Tehát ez az együttműködés mindenki számára hasznos, nincs egyfajta versenyszellem az intézmények között?

Nem, de nem is ilyenféle az együttműködés.

És említette a skandináv országokat, előfordult-e olyan, hogy valamilyen innovációt sikerült integrálni az intézménybe?

Rengeteget, csak nehéz meghatározni, hogy mit és honnan. Mert a filozófia az volt, hogy tessenék körbejárni a világ összes – nem feltétlen fizikailag – mindenféle innovációs területet. Úgy indultunk, hogy megnéztük, mi a Jena

Plan, a Dalton, a Waldorf, a Montessori, mindenféle iskolákkal, mindegyiknek megnéztük a filozófiáját, és eldöntöttük, hogy mi az, ami nekünk itt és most hasznos és fontos. Így csináltuk meg a saját pedagógiai programunkat. Tehát nehéz lenne azt most már visszahántani, hogy melyiket honnan, mert van, amit három helyről, van, amit öt helyről olvastunk, megnéztük, hogy Amerikában mi az, ami bevált, miért vált be, és amikor ezeket átettük a saját társadalmi közegünkbe és rendszerünkbe, akkor megcsináltuk a saját pedagógiai programunkat.”

A hazai földrajzi irányultsággal kapcsolatban megállapíthatjuk, hogy mivel az általunk vizsgált intézmények mind maximum egy órányira vannak a fővárostól, vevőkörük jelentős része onnan kerül ki. Ami érdekes, hogy ezek a főként budapesti érdekeltségű cégek egyre jelentősebb hangsúlyt fektetnek a más városokban történő tagintézmények alapítására. Földrajzi irányultságuk vizsgálatának elemzésekor tehát megállapítható, hogy mindegyik országos hatókörűre kívánja szélesíteni tevékenységi körét. Egy olyan intézmény sem volt, melynek diákjai, hallgatói csupán egy településről, akár csak egy megyéből kerültek volna ki. Még az egyik középiskola is, amely még kollégiummal nem rendelkezik, beszámol arról, hogy egyes tanulói nap mint nap egy több órányira levő településről járnak be a fővárosi intézménybe.

„Megközelítőleg mekkora a fővárosiak aránya?

Mondjuk 60 % a fővárosiak aránya, 40 % a vidéki, ennek persze többsége Pest megyei, de a maradék az nagyon messziről, alig van olyan város, ahonnan nincs gyerekünk.”

2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok

Általánosan jellemző volt, hogy mind hazai és nemzetközi kapcsolattal is rendelkeztek a felkeresett cégek. A nemzetközi kapcsolati hálók sűrűsége összefüggést mutat azzal, hogy milyen méretű a szóban forgó vállalat, ugyanis a nagyobb szervezeti méret akülföldi kapcsolatok magasabb számát vonja maga után, ezt még felerősíti az is, ha az adott cégben a külföldi tulajdon valamilyen szerepet játszik. Jól példázza ezt a nagyobb könyvkiadó, amely szervezeti méretét tekintve a legnagyobb, illetve külföldi vállalat is rendelkezik benne érdekeltséggel, így nemzetközi kapcsolatai a legkiterjedtebbek. Előbbi megállapítás alól viszont kivétel volt az oktatástechnikai eszközök importjával foglalkozó cég, amely mikro-vállalati státusza ellenére több kapcsolattal rendelkezik (Kína, Szlovákia, Belgium, Anglia), ami a tevékenységi körének jellegéből adódhat.

A nemzetközi kapcsolatok terén feltétlenül meg kell említeni, hogy általában jellemző egyfajta irányultság a határon túli magyar lakta területekre (Románia, Szerbia, Szlovákia). A földrajzi irányultság másik fő irányát az északi (Finnország), valamint Nyugat-európai országok jelentik (Németország, Belgium, Görögország, Anglia), a termékek importjának fő forrása pedig Kína.

A hazai kapcsolatrendszer tekintetében két jellemző struktúra rajzolódik ki. Egyrészt jellemző, hogy széles körben vállalkozókkal, alvállalkozókkal, vagy viszonteladókkal – a cég tevékenységi körétől függően – folyamatos munkakapcsolatban van a célcsoport, másrészt az is látható, hogy egy-egy projekt keretén belül, - amelyhez nincs meg a megfelelő tudás, vagy a megfelelő szakemberi gárda, esetleg tőke - a fejlesztések időtartamára más vállalatokkal, vagy ezeknek bizonyos csoportjaival működnek együtt.

„A hazai kapcsolatrendszer az nem túl bonyolult, mi vagyunk a legnagyobbak így aztán minden iskola minden szegmensébe, az ország minden pontján szolgáltatjuk, illetve adjuk a tankönyveinket.”

„Nemzetközi kapcsolataink viszonylag kiterjedtek, túl azon, hogy hagyományainkból fakadóan azért megvan a szoros együttműködés nem csak a határokon belüli nemzetiségek szervezeteivel, hanem ugyanígy a határon kívüli magyar szervezetekkel. Kiadókkal, pedagógus szövetségekkel, Szlovákiában, Romániában, Szerbiában. Kicsit szerényebb, de viszonylag jól működő a kapcsolat a kárpátaljai intézményekkel, ahol nem nagyon van állandó kapcsolattartás az a horvát, szlovén, osztrák irány, ez adódik valószínűleg abból is, hogy az ottani magyar nemzetiség száma igen szerény.”

Tapasztalataink szerint ezek az együttműködések elsősorban új termékek kifejlesztésére és a termékgyártás biztosítása végett jönnek létre, és nem feltétlenül valamely új tudást próbálnak meg kifejezetten külföldről adaptálni. A külföldi kapcsolatrendszer tekintetében szintén az együttműködés a jellemző, amely már társul fejlesztések átvételével, közös fejlesztésekkel is.

Láthatóvá vált az is az interjúk során, hogy az egyes innovációk mögött a piaci versenyhelyzetnek is fontos szerepe van, hiszen ha nem is a direkt erre vonatkozó kérdések esetében, de más kontextusban előkerült a „figyeljük a konkurenciát és próbáljuk követni”, illetve a „technikával való lépéstartás szükségességének” stratégiája, amely ily módon hozzájárul az innovációhoz. Ezt egyértelműen erősíti az az interjúk többségében megjelenő tényező, hogy a megvizsgált cégek saját, vagy esetleg külföldről elsőként átvett termékei a piac más szereplőinél megjelentek.

Összegezve elmondható, hogy az együttműködés igen hangsúlyos szerepet kap az innovációban, de a versenyhelyzet is jelen van, élesen nem választható szét a két tényező, együttesen játszanak szerepet az innovációk bevezetésénél.

3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások

Minden intézmény esetében kijelenthető, hogy fontos szerepet kap a kapcsolati rendszer kiépítése, és mindez nem korlátozódik a határokon belülre. Általánosan jellemző, hogy a cégek főként a kooperációra, együttműködésre törekednek ebben a szegmensben. Földrajzi irányultságuk vizsgálatánál megállapítható, hogy mindegyik országos hatókörűsége törekszik, és vannak nemzetközi piacra betörő elképzelések is. A nemzetközi kapcsolatoknál kétfajta irányultság jellemző: az egyik a határon túli magyar lakta területekre (Románia, Szerbia, Szlovákia), a másik a nyugat-európai országok (Hollandia, Németország, Anglia... stb.) és Észak-Amerika. A nemzetközi kapcsolataik mind ügyféli, mind partneri oldalon megjelennek.

Az első társaság céljaul tűzte ki az ázsiai térséggel való kapcsolatfelvételt és együttműködést is. Szerintük Kínának rendkívül nagy fejlesztési igényei vannak, a vállalkozásuk termékeire igény lenne a kínai piacon, csak ki kellene velük építeni a kapcsolatrendszeret. Kína – ellentétben a fent említett országokkal – nagy ütemben fejlődő ország, nem küzd az öregedő társadalom problémájával, hiszen rengeteg gyermek születik, és így ott igény van az oktatás innovációjára.

Ennek az interjúnak a keretében fogalmazódott meg az is, hogy a Nyugat-Európa és a bizonyos szempontból ide tartozó Magyarország egy hanyatló térség, amely az öregedő társadalom problémájára vezethető vissza. Ez a probléma ugyanis rendkívül nagy hatást gyakorol az innovációs folyamatokra. A tanulás ugyan - az élethosszig tartó tanulás szemléletével - már nemcsak a fiatalabb korosztályokat érinti, azonban mégis ezek a fiatalabb korosztályok a legfontosabb célcsoportjai.

Ez azonban nem azt jelenti, hogy a szervezet elfordulna az európai kapcsolataitól, hiszen az európai országok segítségükre vannak például az etikettben is, és nagyobb rálátásuknak köszönhetően a fejlődésüket is elősegítik. A hazai szolgáltatókkal ugyan együttműködnek, de önállóan dolgoznak.

A második cég szintén a kooperálásra törekszik a hazai viszonylatokban. A cég nagyon erős nemzetközi kapcsolattal rendelkezik, hiszen egy német cégcsoport tagjaként működik. A cégcsoport Magyarországot a közép-kelet európai régió fontos tagjának tartja, és nagyon erősen hisznek abban, hogy Magyarország a Balkán számára nyugatról egyfajta tapasztalatátadó is lehet.

„Az adaptálandó módszereket viszont Nagy-Britanniából, Skandináviából, Nyugat-Európából hozzuk, és azt hisszük, hogy ezt vinni is tudjuk, mondjuk Balkán irányba, de a tudáscsere már Közél-Kelet és Távol-Kelet irányába is kinyúlik.”

A harmadik szervezet állítása szerint: *„Nincs olyan szolgáltató ma Magyarországon, akivel valamilyen formában ne működnének együtt.* A nemzetközi

kapcsolataikra kevesebb figyelmet szentelnek a többi megvizsgált céghez viszonyítva. Itt azonban megjelent egy figyelemreméltó kapcsolatépítési forma: egyfajta támogatás a tudásátvitel kapcsán, ami még sikerekkel nem büszkélkedhet.

„Illetve erdélyi magyar iskolákkal vannak kapcsolataink, hát elsősorban ilyen támogatási formában jelenik meg, tehát segítünk-, könyveket viszünk nekik, meg... Próbáltunk ilyen együttműködést is, tehát hogy valamilyen ottani projektben kamatoztatjuk azt a szaktudást, ami megvan, de annyira kaotikus ott még az állapot, hogy ez nem igazából volt sikeres.”

Az itt felvett interjú során a kooperálás már nem volt annyira jellemző, inkább a versenytársi jelleg volt megfigyelhető.

A negyedik cég nemzetközi partnerei szempontból a határon túli magyar területekre összpontosított, főleg Romániára.

„Mi nagyon készülünk, arra hogy Romániával nagyon kiépítsük a kapcsolatainkat, nemcsak az ott élő magyarokkal, hanem a románokkal is. Mióta EU tagok lettek, az egy sokkal nagyobb ország, sokkal nagyobb fejlődéssel, hogy ott találjunk arra lehetőséget, hogy a mi termékeinket eladjuk.”

A cég csúcsterméke európai partnertől származik, mely jelentős befolyással bír a kapcsolatrendszerükben.

Az együttműködésnek több fokozatát tudták nekünk bemutatni, ami korábbi interjúkban fel sem merült.

„Vannak olyanok, akikkel úgy lehet együttműködni, hogy abszolút nyertes-nyertes játszmát lehet megvalósítani. Közös gondolkodunk, közös célt fogalmazunk meg és ténylegesen együttműködünk. Van ilyen partnerünk, kifejezetten élvezetes minden ilyen munka

Van egy másik szint, amikor úgy működünk együtt cégekkel, hogy építünk egymás kölcsönös előnyeire, de tulajdonképpen mindegyikünk arra törekszik, hogy a maga céljait érje el. Nem bántja a másikat, ... de a fő szempontja nem az, hogy együtt járjuk jól, hanem, hogy ő járjon jól. Bizonyos pontokon segítünk is egymásnak.

Van egy harmadik, ami bár hivatalosan együttműködésnek mondom, ... de alapvetően arról szól, hogy hogyan tudom a másikat kijátszani, hogyan tudok elé kerülni, hogyan tudok fölé kerülni. Ilyen pályázatunk is van, és nyereségi helyzetben vagyunk, de nincsenek ezzel kapcsolatban jó érzésem. Kíváncsi vagyok, hogy fog ez a dolog működni, ha nyer.”

Az együttműködés kultúrája hiányzik a magyar nemzeti kultúrából, ez a fajta tulajdonság nemcsak ebben a szektorban nem működik sikeresen.

Összefoglalva a három kategóriát, amelyet a fentiekben olvashatunk az együttműködések sem működnek azonos szinten. Vannak, akik a közös célért képesek alkalmazkodni egymáshoz, vannak, akik nehezebben kooperálnak, hiszen a cél mellett fontos számukra a saját érdekük előtérbe helyezése. Az utolsó együttműködési út, amikor az együttműködés csak látszatként van jelen, hiszen a felek csak saját célokért dolgoznak, és ez inkább már egy „együttműködésnek látszó” versenytársi kapcsolat.

Az ötödik vállalkozás észak-amerikai kapcsolatokkal rendelkezik egy régi projekt folytán, emellett tart nemzetközi képzéseket, tréningeket elsősorban uniós országbelieknek.

Az együttműködés itt is megkérdőjeleződött:

„Voltak próbálkozások arra, hogy közösen csináljunk valamit, ezek elég nyögvenyelősen mentek. Nem nagyon. Még nincs ott a piac azon a szinten, hogy együttesen lépjen fel nagyobb fejlesztéseknél.”

A cég vezetőjének véleménye az, hogy nagyon kezdetleges az együttműködés Magyarországon. Ha mégis megjelennek valamilyen formában, akkor azok csak esetei jelleggel és nagyon sok súrlódással. Szerinte még most zárul le nagyjából a „bekerítési mozgalmaknak” az ideje a magyar szolgáltatói piac kapitalizmusában, ahol még nagyon képlékeny a helyzet. Nagyon sok szereplő volt, nagyon sokan próbálkoztak, elsősorban a másik lenyomásával.

Ennél a cégnél nem a kapcsolatrendszer van a középpontban. A nyugati országok szolgáltatási termékeit nem tartják követendő példának.

„Egy-két cég ezzel már próbálkozik is, mert a kapcsolat eddig azt jelentette, hogy eljön ide négy-öt harmadik osztályba tartozó mondjuk holland vagy angol tanácsadó, és itt szórja az üvegyöngyöt a bennszülötteknek. És mi átvesszük a kiváló nyugati gyakorlatokat. Aminek egy része nem jó. (Az interjúalany nem ezt a kifejezést használta.) Másik része meg hát nem egy akkorra durranás, mint ahogy előadják. Úgyhogy ennek a részének a kapcsolatoknak már vége kell legyen. Most arról lenne szó, hogy ami itt jó, meg amit itt jól meg tudok csinálni, és biztos, hogy van ilyen, tudom, hogy van ilyen. Azt kéne eladni.”

A szervezet exportálni szeretné a saját jól bevált szolgáltatásait, de akadályba ütköznek az értékesítéssel. Szolgáltatást kivinni úgy lehetne, ha külső kirendeltségeket hoznának létre a vállalkozások, de ehhez még nem elég tőkeerősek. Jelen cég kelet felé orientálódik, a volt szocialista országok irányába, ehhez viszont ki kellene találni a marketinget, hogy az ottani országok „a harmadosztályú holland, vagy angol szakértők” helyett őket válasszák.

A legnagyobb kihívás abban mutatkozik a szervezeteknél, hogy az európai piacon pozícionálják magukat.

A Magyarországra behozott új innovációk és fejlesztések során minden esetben megtörténik egyfajta feltérképezés az igények kielégítésére és a környezetbe való adaptálhatóságára.

Az első cég az európai kapcsolatainak köszönhetően megpróbálja követni az innovációs lépéseket. Szerintük nem lenne szükséges minden innovációt adaptálni, hiszen a magyaroknak szerintük a többi országhoz képest sokkal több „szikra”, elgondolás van a tarsolyában, csak ezeket meg kéne valósítani és utána eladni.

A második vállalat leírt egy fajta innovációs modellt. Az ő esetükben egy innováció megvalósítása minden esetben úgy kezdődik, hogy a számukra irányt mutató nyugat-európai, illetve észak-amerikai mintákat megvizsgálják és információkat gyűjtenek. Az információhalmazból azokat használják fel, amit a magyar viszonylatban érdemesnek és használhatónak tartanak. Nincs olyan felsőoktatási tanácsadási munkájuk, ahol ne a nemzetközi tapasztalatokból indultak volna ki. Természetesen a környezethez való beleillesztés nélkül alkalmazhatatlanná válnak ezek az újítások.

„Azon kívül, hogy ehhez a közeghez mindig adaptálunk, nem lehet úgy hozni a vezetési, szervezési innovációkat, hogy nem illesztjük bele abba az értékrendbe, elvárásokba, akikhez visszük. Konkrétan azoknak az embereknek kell megfelelni, akik ott vannak, egy idő után hiába mondom, hogy márpedig ezt az élenjáró nyugatiak így csinálják, ha ők nem akarják. Hol van az általános okosság, hol van a nemzetközi tapasztalat, amikor egy helyi érdek konstellál, és a tanácsadónak az a feladata, hogy ott valósítson meg valamit, akkor azt ott kell tudni megcsinálni. Ez mindig okoz fennakadást.”

Számukra ez a fajta tanácsadási munka, amit ők végeznek, folyamatos innovációt igényel. Minden egyes munkájukban megjelenik persze a múltbéli tapasztalatukból szerzett tudás, de ezt nem lehet sablonszerűen ráhúzni minden megoldandó problémára, ezért minden munkájukban megpróbálnak újítani, innoválni.

„Azt kell elhítenni az ügyfelekkel, hogy amit mi adunk az egyéni, testreszabott, benne van a nemzetközi tapasztalat, nekik szól, az ő problémájukra megoldás. És ebben rendkívül nagy szerepe van az innovációnak. A 17 év alatt minden projekt, amiben részt vettem az kisebb nagyobb mértékű innováción ment át.”

A harmadik szervezet egy európai cég termékét hozta be az országba, amit sikeresen ad el. A termék egy aktív tábla, amely digitális tananyagokat futtat. Ebben az esetben a partner szervezet cégfejlesztéseket is továbbadja a

vállalatnak. Ez az aktív tábla behozatala olyan sikert hozott, hogy a cég szinte már csak ezzel a feladatcsoporttal foglalkozik, és a többi feladatát kiszervezte más cégekbe.

A negyedik vállalkozás csúcsterméke egy innováció behozatala, ami egy nemzetközi integrált modell a HR területen, főként a kiválasztásban, értékelésben segít. Ezt a vállalat saját emberei alkalmazásakor is igénybe veszi. A cég vezetője sokat járt külföldön, és amit ott tanult azokat megpróbálja beépíteni a saját munkáiba, ezek nem nevezhetők adaptációknak szerintük.

Ennél a szervezetnél is megfigyelhető a körültekintő előretervezés, ahogy a második vállalat esetében.

„A vezetői értékelési rendszer kialakítása előtt körülnéztünk, hogy a világban mi van ez ügyben, milyen elvárások vannak, hogyan fogalmazzák meg, mi az, ami látható, hozzáférhető, hogyan értékelik, és ezekből alkottuk meg a rendszert. Benne volt az, hogy a nemzetközi szakirodalmat megnéztük, de ezek nem adaptációk.”

Az ötödik vállalkozás is rendszeresen végez innovációkat, újításokat. Vezetőjük véleménye szerint a magáncégeknek az előnye az, hogy azt kell csinálni, amire szükség van, vagy amit megvesznek. Nem nagyon találhatnak ki magunknak „hobbikutatásokat”. A kockázatvállalás ebben a szektorban igen fontos tulajdonság. Vannak sikeres és kevésbé sikeres projektek, de ezt nem lehet előre tudni. Jelen cég esetében például fejlesztésben az Internet alapú továbbképzési rendszer kidolgozása hozott sikert. Gyakorlatilag egyelőre egyedüliek a piacon ezzel a termékkel.

A külföldről behozott innovációkkal kapcsolatban azt válaszolták, hogy minden nagyobb cégre jellemző ez a fajta behozatal, ahol technológiai újítások, vagy új dolgok kerülnek be.

Példaként említette a Gekko által behozott olyan franchise rendszert, ami tanácsadással és oktatással foglalkozik. Ez a szervezeti forma korábban nem jelent meg a területen.

A piaci cégek fejlesztéseire, innovációira hatással vannak a versenytársak, mert a cégek megpróbálják tartani az innovációs lépéseket, hiszen ha nem teszik, akkor nem tudják magukat fenntartani.

A legtöbben megpróbálnak inkább a versenytársak előtt járni, hiszen ebben a szolgáltató iparban nem lehet olyan módon termékeket gyártani, hogy azokra kizárólagos jogot élvezzenek.

„Mindig akkor kell gondolkodni azon, hogy mit csináljunk másként, amikor még jól működik valami. Azért is kell mindig kitalálni valamit, mást meg újat, mert ha valami jól működik, akkor arra a piac többi résztvevői reagálnak és

ők is elkezdik csinálni. De mire ők elkezdik csinálni addigra nekem már valami máson kell elől lennem. Takargatni a cuccot, hogy ne lássák, nehogy ellopják... lehet egy darabig, de minél jobb, annál rövidebb a „lopási idő” magyarul, vagy a másolás, és szerintem itt mi megpróbálunk előre menekülni. Kevesebbet takargatni, mindjárt már a következőn gondolkodni.”

A vállalkozások termékeinek kizárólagos tulajdonlása nem tud létrejönni ebben a szektorban, mert a szabályozás túl laza ezekre vonatkozólag, és költséges lenne ilyen vállalkozásba fogniuk a cégeknek.

„Túlságosan bonyolult, és a magyar szabályozás túl laza erre vonatkozólag. Magyarországon egy ilyen terv lefutási ideje átlagosan 3 év, és ennek megfelelően milliós kiadást jelent. Gyorsnak kell lenni, nem ragadunk le ennél.”

V. Innováció értelmezések

1. Magániskolák

A következő interjúrészlet kiválóan szemlélteti, hogy mit értenek az intézmények az innováció fogalmán:

„Minden olyan kísérletet, ami a nem hétköznapi, vagy nem a megszokott, szerintem minden ilyen. Tehát a tárgyi dolgoktól az iskola berendezésén át a hogyan tanítsunk módszerekig minden ilyen innováció. De az is, hogy hogyan foglalkozunk a családokkal. Minden, ami eltér a megszokottól, az átlagostól. És hogy aztán ez pozitív lesz vagy elvetendő lesz, azt az élet hozza.”

Az innováció definiálására az Oslo kézikönyv innováció fogalmát használjuk. A termék- és eljárás-innováción túl, az innováció új meghatározása a marketing-innovációt és a szervezési-szervezeti innovációt is felöleli: Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.

A vizsgált szervezetek az innovációt nem tudják egy izolált jelenségként értelmezni, többnyire a folyamatosság jellemzi a fejlesztéseket. Mindegyik intézmény említette, hogy alapításuktól fogva az iskolák egyik alapvető jellemzője a folyamatos változás, fejlesztés.

Lényeges minden intézménynél a naprakészség, technológiai és módszertani szempontból egyaránt. A technológiai fejlődésnek köszönhetően az általunk vizsgált magán intézmények mindegyike nagy hangsúlyt fektet a folyamatos online fejlesztésekre. Szóba került a web2-es alkalmazások nagyobb körű használata is, és a 7 éveseknél kötelezően tartott gépirás óra is.

Ami közös az innovációs folyamatokban, és kevésbé köthető a technológiai fejlődéshez, az a kompetencia alapú oktatás. A poroszos óravezetést a különböző

tanulási fázisoknak megfelelően legtöbb helyen felváltotta a projekt alapú tanulási módszerek használata. A kompetencia alapú oktatás kisebb korban a megkérdezettek szerint elengedhetetlen, illetve az egyéni különbségek, képességek, érdeklődési körök alapján történő értékelésre is a válaszadók szerint először a magánszektorban, magán iskolákban került sor, majd fokozatosan szivárgott át ez az újfajta értékelés az állami szférába. Természetesen nem lehet csupán ez alapján szétbontani a kategóriákat, azzal többen egyetértettek, hogy ez nem szektorfüggő, hanem nyitottság kérdése, hogy ki melyik tanítási módszert részesíti előnyben. A tanárok nyitottságán múlik, majd csak ezután kérdéses a mögöttes technikai háttér megléte.

Minden évben vannak, folyamatos változások vannak, felsoroltunk ebből sokat. Pl. nyelvi informatikai év, mentorrendszer, a számítógépes fejlesztésekkel egy előre rögzített tananyag, egy átlátható rendszer alakult ki, teljesen átlátható a szülő számára is, a mi számunkra is (én otthonról meg tudom nézni, hogy ki mikor javította ki a dolgozatokat). A szervezet számára is fontos... a szóbeli kommunikáció kizárólagosságának visszaszorítása, ezek nagyon fontos lépések voltak, nemcsak abból a szempontból, hogy az iskola innovatív szempontból is jó dolgokat nyújtson, hanem abból a szempontból is, hogy a szervezet csapatként tudjon működni. „

„Például ilyenben is, hogy a számítógép használatot mi tanítjuk elsőtől, mert azt gondolom, hogy 6., 7.-re minden gyerek chat-el annyit, hogy berögzül egy rossz gépelési mód, jobb esetben kétszer három ujjas, és nem vakon gépelés, de rögzül, és ezt kiirtani 9.-ben, amikor erre a tanterv lehetőséget ad, nagyon nehéz. Tehát mi az olvasással, írással együtt tanítjuk őket gépelni.”

„(...) az elmúlt 5 évben milyen fejlesztéseket, innovációkat tudna mondani, ha ezt a szót használjuk, ami itt a főiskolán történt, vagy mit sorolna ezekhez a fejlesztésekhez?

„Na most a főiskola, olyan szempontból innovációorientált, hogy a belső szervezeti és folyamatfejlesztés vonatkozásában nagyon komolyan foglalkozik a minőségirányítás kérdéseivel és programjaival. Gyakorlatilag ezen a területen egy 10 éves kapcsolatrendszerünk van egy nemzetközi kutatócsoporttal, amely az EFQM-hez kötődik. Tulajdonképpen itt a szervezetfejlesztés kérdéseiben van együttműködésünk és gyakorlatilag, ami innovációnak tekinthető, az egy olyan oktatás-módszertani program kialakítása a főiskolán, ami az egész oktatás rendszerét viszi át, és tereli át az úgynevezett kompetencia alapú képzési programok megvalósításához és fejlesztéséhez.”

Leggyakrabban az innovációt úgy értelmezték, mint olyan eljárásokat, folyamatokat, melyek még csak szűk körben terjedtek el, de már rajtuk kívül többen használják azokat.

„Azt hiszem, hogy már sok mindenről beszéltem, tehát van a mentorrendszerünk, az előrehozott érettségi, amit azért úgy csinálnak, hogy nyelvből lehet előrehozott érettségit csinálni, de itt megakad, nálunk viszont minden tantárgyból. És elvárás is, hogy amiből egyetemre készül, abból legalább utolsó előtti évben tegyen egy középszintű érettségit, hogy az emeltszintű tét nélküli legyen. Mert az vagy sikerül, vagy nem, mert az a személyes ismeret hiányzik belőle, hogy mondjuk a non-verbális kommunikációt meg tudja érteni, mert nem mindenkinél ugyanolyan. Vegyes csoportjaink vannak az alsó tagozaton, nem azért, mert nincsenek párhuzamos csoportjaink, hanem, hogy lehessen büntetlenül kicsi, és lehessen büntetlenül nagy, ráadásul olyanokkal együtt, akikkel van közös érdeklődési köre. Mert nem biztos, hogy az olvasást úgy kell megtanítani, hogy Maci ír, Peti olvas. Tehát lehet, hogy sokkal jobban érdekli a dinoszauruszok élete, akkor miért ne lehetne dinoszauruszokról olvasni, matematika órán dinoszauruszokkal számolni, rajz órán ezeket rajzolni, tehát egy csomó minden megoldható. Hát akkor? Miért ne lehetne, hogy egy társaság egy évig e körül a téma körül forog. Persze aztán meg lehet nézni, hogy merre lehet nekik nyitni, mik azok a területek, amiket el tudnak fogadni, ahol szociális érettségben legyenek egy szinten. Merthogy az egy sokkal nagyobb probléma, mert a kezdő, haladó érettségire felkészítő csoportjainkat is leginkább a motivációs bázis az, ami alapján szétszedjük őket. Mert a tanár szempontjából egyáltalán nem mindegy, hogy egy motivált társaságot tanít, vagy, hogy mindenfélét ki kell találni, hogy befogadják a kémia gyönyöreit. Persze nálunk is vannak olyanok, akik kezdetben nem nagyon olvasnak, aztán valahogy mindegyik rákap. Ebben például nagyon nagyok vagyunk, hogy hogyan tudjuk megszerettetni az olvasást. Nálunk alsó tagozaton minden óra úgy kezdődik, hogy mesél a tanító néni. És amikor már van olyan jól olvasó, hangosan, és nemcsak jól olvasó, hanem előadó is, akkor ő veszi át ezt a szerepet. És innen kezdve az olvasás egyfajta dicsőség is. Meg rájönnek arra, hogy ismeretet lehet belőle szerezni.”

2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok

A célcsoport innováció fogalombeli értelmezéseiben éppúgy találunk közös elemeket, mint amennyire lényegi különbségeket is. Általában jellemző volt a csoportban, hogy mindannyian valamilyen fejlesztést, újítást értettek az innováció fogalmán, abban viszont már voltak eltérések, hogy magának a fejlesztésnek szerintük milyen dimenziói is vannak valójában. Ebből a szempontból azt mondhatjuk, hogy a tartalmi elemeket tekintve két esetben az innováció széles értelmezését, másik két esetben ennek szűkebb meghatározását tapasztaltuk. A tágabb értelmezésekben közös, hogy egy innovatív termék esetén akkor beszélnek tényleges innovációról, ha az ötlettől a megvalósulás folyamatáig a termék elkészül és ezt a terméket későbbiekben is éri valamiféle fejlesztés. E két értelmezés szerint az innováció legfontosabb elemei a termék, a marketing, az eljárás mód technikája, illetve ehhez kapcsolódó humán erőforrásból táplálkozó tudás, amely az innováció folyamatát meg tudja valósítani. Ebből a szempontból a két definíció igen közel áll az OSLO manual-ban található, általánosan elfogadott megközelítéshez.

Részletes megközelítés:

„Az innováció hihetetlen nagy területet foglal magába, hiszen elindul a dolog valaminek az ötletének megfogalmazásától, a tárgyiasult formában való fejlesztésén keresztül, a technológizálásán keresztül az értékesítésig. Tehát ha úgy tetszik, akkor az innováció valamennyi tárgyiasult termékünknek, ha csak a reálszférát nézem, tehát az eszközöket nézem, akkor a teljes folyamatot át kell, hogy fogja, és ennek a dolognak nem is egyszeri lefolyásúnak kell lenni, hanem ennek egy állandóan, mint visszatérően, minden egyes elemét a gyenge láncszemeket megerősítő folyamatnak kell lenni. Tehát az innováció, ha magyarrá fordítjuk, akkor valamiféle megújítást, újítást, fejlesztést jelent. Ennek a termék teljes életciklusát át kell, hogy fogja és át is szokta fogni,[...]”

„[...] tehát HR vonatkozásban és természetesen termékeit illetően is innoválni, megújulni, változtatni, fejleszteni.”

Általánosító megközelítés:

„Hát leginkább az új, és az újabb dolgoknak a bevezetését, és olyan új dolgoknak a bevezetését, amelyek itt a Kiadó esetében a régi hagyományokat is egy icipicit megtartják, és ezekre építenek új dolgokat.”

A másik két esetben szűkebb megközelítésekről van szó, az új és a fejlesztés fogalmának említésén túl nem neveznek meg konkrét innovációs elemeket, támpontokat, hanem egyfajta általános kategóriaként alkalmazzák. Azt is hozzá

kell tennünk, hogy az egyik esetben ezt az általánosított innováció kategóriát kizárólag a termékfejlesztés dimenziójára szűkítette le alanyunk, a szervezetbeli innováció elemeit kizárta.

A célcsoportban az utóbbi öt évben a termék és a szervezetbeli innováció kialakítására egyaránt több példa is volt. A könyvkiadók esetében ez digitális táblák, interaktív tananyagok, interaktív táblák kidolgozását jelentette, továbbá a nagyobbik könyvkiadó esetében ICT részleg létrehozását a munkaszervezetben, illetve egy feladatkészítő szoftver elkészítését. Másik kiadónknál innováció volt egy pedagógustól elinduló kezdeményezés egy szervezet létrehozására, illetve egy infra elven működő digitális eszköznek a kifejlesztése.

„Ez az innováció, amire most Önök kérdeznek ez az Innovatív Igazgatóknak a testülete, az igazából nem a Kiadóban lezajló folyamat. Csak a Kiadó segítségével történő folyamat. Amelynek az a célja, hogy Magyarország iskoláinak az igazgatóit megpróbálják egy olyan szervezetbe tömöríteni, amely szervezet az oktatáspolitikai kérdéseiben állást foglal, illetve megpróbálja megelőzni a döntéseket úgy, hogy elmondja, hogy mit várna el a magyar oktatáspolitikától. Úgy került bele a Kiadó, hogy egy olyan igazgató volt ennek a kezdeményezője, és később ő lett az elnöke ennek a társaságnak, ennek az egyesületnek, aki csak és kizárólag a kiadói könyvekből tanít. ... És mivel ő nem tudta, hogy hol induljon el, tehát megfogalmazódott benne az, hogy muszáj lenne valamit változtatni ezen, hogy ne akkor tudják meg az igazgatók a döntéseket, amikor már végre kell hajtaniuk, hanem előtte a döntésekbe beleszólhassanak, és ezért az ő kezdeményezésével a mi segítségünkkel - mivel nekünk volt adatbázisunk, mi tudtuk, hogy hol vannak az igazgatók, összehívtuk az ország számunkra leginnovatívabbnak gondolt igazgatóit. Na most nem biztos, hogy akit mi annak ítéltünk, azok azok az igazgatók, de összejöttek, 60-an voltak az alakuló ülésen, és most folyik az egyesület bejegyzése.”

A csoport két mikrovállalatánál egy-egy nagyobb fejlesztést emelhetünk ki. A fejlesztő és kereskedelmi vállalatnál megtörtént a '90-es években kifejlesztett oktatórendszer e-learning alapon való elkészítése. Az oktatástechnikai eszközöket importáló és fejlesztő vállalatnál pedig szintén egy infra elven működő eszközt fejlesztettek ki.

„Igen, volt egy nagyon kíváncsi és rámenős tanárnő, aki úgy gondolta, hogy sajnálja az interaktív táblára költeni azt a 200 ezer forintot, ami körül indulnak ezek a táblák, és nekiállt a szabadidejében internetet bújni.”

„Ő egy ismerősötök vagy munkakapcsolatban voltatok vele?”

„Nem, akkor még nem voltunk vele ismeretségben. És akkor hackelt otthon tollat magának, megvette hozzá a cuccokat magának, s próbálkozott, és úgy tűnt, hogy összeállt a dolog, és aztán kerültünk mi kapcsolatba, mert

hát ugye jó, hogy a tanárnő otthon hackel, de hát egy kicsit komolyabb formátumot kellett ennek adni. Akkor mi is beszálltunk, fejlesztettünk, kitaláltuk, hogy mégis mi legyen az igazi formátum, és akkor aztán így került piacra. Egy oktatástechnikai kiállításon mutattuk be, azóta is járják az országot vele többen.”

3. Szervezete fejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások

Az innováció fogalma ezeknél a szervezeteknél nem fogalmazható meg egyöntetűen.

Az első szervezetben nem egy „fogalomnak” tartják az innovációt, hanem egy életformának, tulajdonságnak. Az innovációt a szervezetben egy olyan munkafolyamatnak írták le, amely egy folyamatos körforgásként képzelhető el. Ez a leírás az innováció útjaként ismert modell. Tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, intézkedés.



Az innováció folyamatos és fokozatos igény ebben a szektorban.

A második vállalat azt tekinti innovációnak, ami megkérdőjelezi a meglévőt és jobbá, hasznosabbá akarja tenni. Olyan megoldásnak tartja, amit a mindennapokban a saját hasznára tud fordítani azzal, hogy megújít egy már meglévő rendszert. Ők azt is innovációnak tartják, amit már mások ismernek, de ők még nem.

A közoktatási szektorban elsősorban a teljesítményértékelés volt az, amivel sokat foglalkozott a cég, elsősorban a vezetési szempontokkal, menedzsmenttel, szimpla értékelésmóddal. További innovációjuk a stratégia szemlélet, valamint a foglalkoztatási transzparencia információs rendszer kialakítása, ami nagyon fontos, hisz informáltak a szervezetek, csak mindenki más nézőpontból látja és ezt

közös nevezőre kell hozni, mert ha mindenki máshogy látja abból nem lesz közös cselekvés. Ez az, amivel most nagyon sokat foglalkozik az információszállítás, áramlás elősegítése.

A harmadik vállalkozás az innováció szót egy „jolly-joker” kifejezésnek tartotta. Véleményük szerint nem lehet úgy innoválni és fejleszteni, hogy nincsenek meg a biztos alapok, amik viszont hiányoznak a magyar közoktatásból.

„Megvesszük a motorbiciklit és akkor utána még a tankra ragasztok egy kis matricát, ez az innováció. De amíg nincs motorbicikli, csak úgy a levegőbe ragasztgatom a matricát, addig igazából nem ér semmit, úgyhogy ez az innovációról a véleményem, hogy ilyen levegőbe való ragasztgatás. Ugyanis nincs semmi komoly fejlesztés a magyar közoktatásban az elmúlt 20 évben. tehát...mert mindig az innovációval akarták megoldani a dolgot, de nem lehet a levegőbe matricát ragasztani.”

A legnagyobb fejlesztése a cégnek egy bizonyos iskolaadminisztrációs rendszer, aminek tulajdonképpen a cég köszönheti a létét. Ez szinte a legnagyobb bevételt hozó termékük, amelyet innovációnak tekintenek.

A negyedik vállalat interjúalanyai az innováció fogalmát másképp látták. Az egyik vezető az innovációt valamiféle új dolog létrehozásaként értelmezte, a fejlesztést pedig úgy, hogy az egy meglévő dolgot megpróbál jobbá tenni. Számára csak az az új, amit még más nem ismer.

Ezzel ellentétben a másik vezető azt gondolta, hogy egy meglévő dologból összerakott újszerű megoldás is innováció, hiszen olyan még önmagában nem létezett, de az alapjai megvoltak. A cég folyamatos tanulásnak van alávetve a megoldások kidolgozása kapcsán, amely egy innovációt hoz maga után.

Az ötödik cég az innováció fogalmát az alábbiakban fogalmazta meg:

„Hát elsősorban azt, hogy ha valami jól megy, akkor kell elkezdni gondolkodni azon, hogy mit kell majd csinálni. Mert ha akkor kezd el gondolkodni rajta az ember, hogy mit kéne csinálni, amikor már nem megy jól, akkor már késő van. És benne van a pakliban, hogy az ember költ egy csomó pénzt arra, hogy ki legyen találva valami, és aztán nem működik. Ha működik az nagyon jó.”

Magát a kifejezést nem szívesen használják, mert a vezetőjük véleménye szerint ez inkább egy szakértői megközelítést feltételez, szakkifejezés. A cég nem híve a folyamatos innoválásnak és fejlesztéseknek, inkább megfigyelik a piaci igényeket és ahhoz alkalmazkodnak. Példaként itt megemlítették azt a problémát, hogy senki sem veszi figyelembe, hogy folyton szervezik a tréningeket, de azt nem látják, hogy ezek résztvevői már nem igénylik, és nem szeretik ezeket a képzéseket, és erre a fajta ellenállásra fel kell készülni. Ők ezt már próbálják valamiféle technikával kezelni.

VI. Az innováció folyamatai

1. Magániskolák

Az innováció motorja jellemzően a piaci szerep erősítése vagy megőrzése. Emellett a másik jelentős faktor, mely a nyitottabb intézményekre jellemző főként, a szakmai fejlődés miatt az újdonságok folyamatos nyomon követése. Az innovációs modellek ezen a szektoron belül szinte kivétel nélkül helyzetfüggőek. Egyes folyamatokban a radikális változások szükségszerűek, míg másokat csak a fokozatosság elvét érvényesítve lehet bevezetni. A különböző oktatási módszerek közötti váltás nem történhet egyik napról a másikra, de a számítógép alapú alkalmazások hirtelen jött változását még könnyen lehet kapacitálni.

Mi motiválja a fejlesztési folyamataikat?

A szakmai motiváció, a kihívások, hogy érdekes dolgokat csináljunk, akkor el lehessen adni a terméket, valamivel különlegesebbet adni, mint a többiek a piacon, ez, az irodában meg hogy hatékonyabbak legyenek a folyamatok. Ennek sok, elég komoly összetevője van, mert hogy kik dolgoznak ott, lehet-e a csapatot összefogni, hogy hatékonyabban dolgozzanak, ez mindig egy ilyen lutri, hogy milyen csapat jön össze. Úgyhogy ez igazából. Az irodai részleget az (...) tehát amiatt, hogy lehetne jobban szoftveresíteni az egészet, helyettesíteni egy szoftverprogrammal, de nincs még, a mi adminisztrációnkban nincs olyan, ami teljesen, mindent jól le tudna fedni. Egyik fejlesztendőnk, az a piacon már meglévő, aránylag jó, de nem 100%-os szoftvert szeretnénk bevezetni, csak még nem jutottunk oda, mert most az irodában történő mozgások miatt, eltelt azzal az idő, hogy folyamatosan új embereket tanítgattam, meg magyarázgattam, és akkor kevés idő volt erre, a szoftvertelepítésre és beüzemelésre.,,

A termékek, szolgáltatások területén jelentős innovációk kialakulására sokáig a tanításmódszertan mentén volt lehetőség, mivel a szolgáltatások nem új keletűek. Azonban az újításokat ezek szolgáltatási módjaival is el lehet érni. Nagyon fontos, hogy ezek az intézmények amellet, hogy kézzel fogható oktatási folyamatokat értékesítenek, ezt valóban szolgáltatás szintűre szeretnék emelni. A szervezeti újítások jelentősen megkönnyítik egy-egy intézmény életét adminisztrációs szempontból.

Arra vagyunk kíváncsiak volt-e olyan fejlesztés, olyan változtatás, amiben ön személyesen részt vett? Ami ezzel kapcsolatban az innováció, ami itt elég összetett fogalom...

1998 óta vagyok itt rektorhelyettes, és azóta foglalkozom a minőségfejlesztés kérdéseivel, és tulajdonképpen azt lehetne mondani, hogy az egész intézmény folyamatainak az alakítása az én nálam csapódik le, és azt lehet mondani, bármilyen területen akár az oktatásszervezés akár a támogató szolgáltatásoknak a kialakítása pl. ügyfélszolgálat,

diáktanácsadás, sorolhatnám tovább ezek mind egy minőségfejlesztési program részei. Az intézménynek gyakorlatilag 2000-től van intézményi stratégiája, és 2000-től működik minőségfejlesztési programja. Ehhez a stratégiához kapcsolódóan gyakorlatilag egy új stratégiát fogadtunk el 2006-ban, most történik a stratégia megújítása, mert az intézmény az európai programozási ciklushoz igazította a stratégiai fejlesztést, tehát, ha Magyarországon az életet behatárolja az, hogy 2007-2013-ig tart egy uniós programozás, akkor nekünk is ahhoz az uniós programozáshoz kell igazítani a stratégiánkat, mert a pályázatok, lehetőségek ebben jelennek meg. Az innovációk között én mindenképp azt gondolom, hogy a pedagógiai módszertani alapelvek, a szakok átalakítása, a gyakorlat rendszerhez kapcsolása és hát azt gondolom a főiskola esetében a kutatásszervezés viszonylag innovatív módon történik, ez is kapcsolható. Nyilvánvaló, hogy az európai programokhoz kötődik a szolgáltatások újjászervezése, ebben most nyertünk egy 200 milliós programot. Bent van a következő pályázat, ehhez kapcsolódóan nagyon lényeges volt, hogy ki tudtuk használni az EU-s programokat, lehetőségeket, arra, hogy az oktatók képzését a tanszékvezetőknek a vezetési kultúráját, vezető oktatóknak a modulokkal kapcsolatos oktatási és kutatási, módszertani mérési, értékelési kultúráját fejlesszük.”

Az általunk vizsgált főiskolán például ez a fenti részletben említett ügyfélszolgálati rendszer közvetlenül is elősegíti az innovációt, mivel jelentős terhet vesz le a tanszékek válláról. Arról nem is beszélve, hogy ez által az innováció által a hallgatók is jelentős időt takarítanak meg maguk számára, mivel a különböző adatok, jelentkezések, pályázatok ide-oda küldözgetése ezáltal megszűnt. Az ügyintézők jogkörének kiegészítése egy összevont és komplex ügyintézési rendszert eredményezett, mely hatékonysága a hallgatói elégedettség mérésén keresztül is igazolódott.

Saját humán erőforrási innovációk

A technológiai fejlődés sok esetben a HR területen is megkönnyíti az intézmény működését, elég itt csupán a fejlettebb vállalatirányítási rendszerekhez hasonló oktatásirányítási szoftverekre gondolnunk, vagy vállalat menedzsmenti programokra. Ez az interjú alapján a nyelviskola esetében volt kardinális probléma, mert az emberi tényező nagyon sok plusz munkát rótt az utóbbi időben az iskola vezetésére.

Mindegyik magánintézmény beszámolt egy jelentős humán erőforrási innovációról, amik vagy a különböző mentorprogramok, vagy a munkaerő-felvételben nyilvánultak meg. A mentorprogramok célja, hogy egy-egy tanárra, oktatóra maximum 10 különböző diák, hallgató jusson és az ő személyes képességeik szerint nyomon kövesse előmenetelüket. Külön érdekesség, hogy az egyik magán iskolában, maguk a diákok választhatják meg a mentorukat, szimpátia alapján. Ez

a szokásos osztályfőnöki rendszert váltja fel, mert itt valóban személyre szabott a segítségnyújtás, tehetséggondozás. Ez a mentorprogram egy másik intézményben annyira kiterjedt, hogy nem csupán a tanárookra, de az iskolában dolgozó egyéb alkalmazottakra is kiterjed, hiszen az iskola filozófiájának megfelelően mindenkinek tudnia kell, hogyan kell bánni a diákokkal, legyen az a tanár, vagy akár a portás.

A humán erőforrásról még esetleg néhány szót szólnának, említette a külföldi tanulmányutakat, vagy például mi alapján választanak új dolgozót?

Amikor világos a programunk, akkor mi a programhoz keresünk kollegákat. Most már ott tartunk, hogy folyamatosan kapjuk az önéletrajzokat azoktól, akik szívesen dolgoznának velünk. Itt bizonyos szempontból el vagyunk kényeztetve most már, de azt gondolom, hogy ez is egy eredmény, hogy világos, hogy merre megyünk, mondjuk Győr felé, és akik Győr felé akarnak menni, azok keresnek bennünket, és elmondják, hogy mivel tudnának hozzájárulni ahhoz, hogy... Egyébként szeretjük, ha a kollegák itt töltenek valamennyi időt, és egy kicsit meg tudjuk egymást ismerni, ez az ő befektetésük. És a másik, hogyha valaki bejön hozzánk, akkor van egy GPS rendszerünk, ez nálunk a gondos pedagógiai segítő, és mindenki mellett van egy egyéni mentor, aki segít abban, hogy az itteni értékrendszereket, az itteni módszereket, stb. megismerje. De egy portárnak, vagy egy takarító néninek, vagy konyhás néninek éppen úgy tudnia kell, hogy mi az iskola szemlélete, mert másképp fog hozzászólni a gyerekekhez, hogy edd meg a spenótot, vagy édeském, hát mi lesz veled, ha... Úgyhogy a humán erőforrásban az egy óriási dolog most már, hogy akik itt ülnek a titkárságon, azok többdiplomás kollegák, akik önállóak. Nagyon kevesen vagyunk ahhoz képest, amennyire szükség van.”

A főiskola esetében a mentorprogramon kívül, más, a szervezet működésével kapcsolatos innovációt is észrevehetünk. Lényegesen eltérő tanszékek szerinti tagolódást vezettek be, ezzel is segítve a működésük átláthatóságát.

A mi esetünkben egy olyan sajátosság figyelhető meg: nagy tanszékek vannak, a magyar felsőoktatás szétagolt tanszéki struktúrájától eltérően. Ezek a nagy tanszékek egy szak egészének a menedzselésével foglalkoznak vagy a szakhoz tartozó alapszakokra vannak szervezve, tehát a BA szakokhoz kapcsolódik utána a mester szak, vagy a szakirányú továbbképzés. Addig, míg egy állami intézményben 5-6 vagy 8 vagy 10 tanszék foglalkozik egy szakkal, vagy egyes intézményekben ahány tantárgy annyi szak, tulajdonképpen ez azt jelenti, hogy itt a képzés egész folyamata és a fejlesztés egész folyamata a szak hatáskörébe a tanszékvezető hatáskörébe tartozik. Egyfajta stratégiai jellegű gondolkodást igényel, amibe beletartozik a képzési program fejlesztése, frissen tartása.

Beletartozik a kutatás szervezése, a mérési- értékelési rendszer átfogó programjának a kialakítása, a gyakorlatszervezés, a szakmai kapcsolatoknak az építése, a hallgatói részvétel szintjeinek alakítása, formálása. Miként vesz részt a hallgató a képzési program alakításában, a hallgatók kutatási lehetőségeinek megszervezése- a szakma vonatkozásában. A nemzetközi mobilitás szervezése, nemzetközi kapcsolatok szervezése. A képzéshez tartozó marketing anyagok dokumentációk, PR kapcsolatok fejlesztése. Tehát azt lehet mondani, hogy a szak mint szolgáltatás és termék teljes egészének a menedzselése.”

Új munkaerő-felvétel van, ami több lépcsőben zajlik, és ez az interjúalany elmondása szerint néhány esetben meglepetést okozott a munkára jelentkezők számára. Ez a többlépcsős kiválasztási rendszer az igazgató szerint még így is kedvezőbb a munkavállaló szempontjából, mint a nagyobb multi cégeknél alkalmazott több teszten alapuló 10 lépcsős szelektálási rendszer. Itt konkrétan a munkavégzés minősége az utolsó lépcső.

Mi alapján megy a munkatársak kiválasztása? Van-e ebben valami innovatív módszer?

Az innovatív nálunk az, hogy többlépcsős a felvételi rendszer, amikor meghirdetjük, mindenkinek beküldetjük a szakmai önéletrajzát, kísérőlevéllel, diploma másolattal, ez alapján kiválasztjuk, hogy szerintünk kit hívjunk be interjúra. Az interjún szakmai kérdéseket teszünk fel, pl.: milyen egyéniségről van szó, angol nyelven is folyik az interjú, hogyha a munkaköréhez kell az angol, gyorsan átkapcsolunk az angolra is. A cégvezetővel, az angol úrral is teszünk fel beugratós kérdéseket az csak angolul megy. Van két computeres feladat, ezután, egy Excell táblázatot kell megcsinálni, kicsit bonyolultabbnak tűnő táblázatot kell megcsinálni. Meg a Word-be beírni egy dokumentumot. Adott útvonalra lementeni, megfelelő helyre, logót be kell tűzni a megfelelő helyről, ki kell nyomtatni, nyomtatási kép jól álljon, minimális feladatok és akkor, amikor ebből is kiválasztjuk a legmegfelelőbbeket, akkor behívunk próba napra néhány embert és akkor a próba napon, adunk különböző feladatokat nekik. Különböző dolgokat, pl. ha pénzügyi óra van, akkor lemásolunk számlákat nekik, teljesítéseket, tanári naplót hozzá, némelyiknél szándékosan csinállok hibát benne, ha tudjuk, hogy ez hibás számla vagy hibás napló, akkor betesszük, hogy észre veszi-e. Ha nincs benne, akkor én csinállok benne néhányat, hogy észre veszi-e. Akkor gyorsan elmagyarázzuk neki a rendszert, fölfogja-e azt a gyorsaságot, hogy mit kell csinálni, megtalálja-e a hibát benne, és meg tudja-e csinálni azt a dolgot olyan rövid idő alatt, amennyit mi gondolunk, ez már a második lépés, és akkor a nap alatt elmagyarázza az anyagot, nézzük, ha megfelelt, akkor kiválasztjuk azt az egy embert, utána még jön néhányszor, egy hétre mondjuk és utána majd

eldöntjük, hogy ő lesz-e. Az alatt alkalmi munkavállalói könyvvel alkalmazzuk az illetőt. Hát ez annyiban innovatív, hogy néhány GYES-ről visszajövő anyuka, aki előtte 10 évig dolgozott, nem értette mi az, hogy próbanap. Mondom miért, ha boltban megveszünk egy terméket, azt is visszacserélhetjük 3 napon belül. Az, hogy elbeszélgetek valakivel, az nem azt jelenti, hogy tudja is. Néhány embernek ez teljesen új volt. Hát én azt hallottam, hogy más is csinál ilyen felvételeket; van, ahol 15 lépcsős meg 10 lépcsős az eljárás.”

Marketing

Érdekes módon a legjelentősebb változásokon, legnagyobb fejlődésen átesett intézmény marketingje volt a legcsekélyebb. A kezdetben csupán egy teremben működő iskola, - mely mára 7 tagintézményből áll - az igazgatónő válasza alapján soha nem hirdette magát azért, hogy feltöltsék a szabad helyeket. Hírnevét az elégedett tanulóknak és szüleiknek köszönheti. Egy másik intézménynél pedig éppen a marketing fejlesztése szerepel a következő egy-néhány éves rövid távú tervek között.

Vannak-e hosszabb távú, 8-10 éves, vagy a rövidebb, 1-2 éves fejlesztési terveik?

Rövidtávon, hogy ezeket az újra akkreditált nemzetközi tanfolyamokat szeretnénk megcsinálni, honlapunkat bővíteni, a marketing részét szeretnénk kicsikét jobban erősíteni a cégünknek, ezek igazából, meg a tanárképző képzéseket, a nemzetköziket szeretnénk fejleszteni, nagyon sok anyagunk van egyébként, több mint 6000 kötetes szakmai könyvtárunk van, persze ez is nem jellemző a nyelviskolákra, hogy ennyi pénzt költenek a legújabb könyvekre. Mindent újra alakítunk, újra készítünk. Ezek fontos részei a munkánknak.,,

„És akkor miután elkezdted az iskolát a 19 fővel, utána hogyan alakult?

Az első év az én lakásomon volt, de év végére már 54-en voltunk, úgy, hogy sehol sem hirdettük, csak szájról szájra terjedt a hír, és csak jöttek és jöttek a gyerekek. És akkor elkezdtünk költözni, minden évben más épületben voltunk, mert minden évben kinőttük az épp aktuálisat. Most már 7 épületben vagyunk.

Mi volt a siker titka?

Én azt gondolom, hogy az volt a siker titka, hogy nagyon személyre szabott volt első perctől az oktatás, hogy nagyon fontos volt nekünk, hogy a szülőkkal egy jól kialakított kapcsolat legyen. Olyan szinten is, hogy bevontuk a szülőket az oktatásba, úgy, hogy újságíró anyuka újságíró szakkört tartott, asztalos apuka asztalos szakkört tartott a gyerekeknek.

Mindig partnereknek tekintettük őket, nem gondolom, hogy egy pedagógus többet tud a gyerekről, mint egy szülő. Az aktuális állapotról talán többet tud a pedagógus, de összességében talán mégiscsak a szülő tud többet a gyerekről. Én akkor már pszichológusnak is tanultam, és megkezdtük a családterápiát, tehát amikor krízishelyzet alakult ki a családban, akkor mindig sikerült közbelépni, hogy legalább a gyerek ne menjen rá, lehet, hogy a szülők elváltak, de attól még a gyerek nem ment rá.”

2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok

Általánosságban elmondhatjuk, hogy a fejlesztési folyamatok fő mozgatórugói a piaci elvárások, a versenyben való helytállás, illetve a saját gazdasági stabilitás elősegítése. A szervezetek elmondása alapján kiderült, hogy a piacon való hatékony szerepvállaláshoz nélkülözhetetlen a folyamatos megújulás, az innovatív megoldások átültetése a saját gyakorlatba.

„Hát általában az innováció az én szememben mindig valami kényszerítő dolognak a hatására jön létre. Tehát én azt nem hiszem el, vagy legalábbis lehet, hogy én nagyon pesszimistán látom a világot, hogy egy jól menő cég, hogyha a bevételei megvannak, és a termékeire nagyon jó a vevőkör, hogy ő mindenféleképpen újat és másféleképpen akar. Általában kényszeríti erre a piac. Kényszeríti a vevői, a vásárlói réteg is, és kényszeríti a piac is arra, hogy ő mást csináljon. Tehát mindig valami kényszerítő erő ez, ami elősegíti az innovációt.”

Az innovációs modellek keresésekor kiderül, hogy a proaktív és reaktív módszer egyaránt előfordul a szervezeteknél, a piaci igényekre való reagálás lehet egyrészt siker kulcsa, ugyanakkor szükséges egyfajta megelőző magatartás is a cégek részéről, amikor megpróbálják kitalálni, hogy mire lehet igény a piacon, mire van szükségük az embereknek, intézményeknek. E kettő összehangolása szükséges ahhoz, hogy egy cég hatékonyan és eredményesen tudjon reagálni azokra a kihívásokra, amelyeket a piac és a versenytársak jelentenek számára. Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a két modell egyszerre van jelen, kizárólagosan az egyik vagy a másik működése nem tapasztalható.

Az innováció egyes területein, elsőként a termékek, szolgáltatások területén kiemelhető a célcsoportban a termékinnováció elsődleges fontossága. A fejlesztések a termékek területén egyértelműen kezdenek eltolódni az információtechnológia, digitális technológia, interaktív táblák és egyéb mobil taneszközök fejlesztése felé a papíralapú oktatási anyagok irányából. A taneszköz fejlesztés tekintetében a taneszközök számának folyamatos bővülése figyelhető meg, illetve a meglévő eszközöknek a továbbfejlesztése, bővítése, illetve különböző oktatáshoz szükséges szoftverek fejlesztése.

Interjúinkból láthatóvá vált, hogy a termékinnováció a szervezet működése területén is fontos újításokat generál. Ez tapasztalataink alapján az egész szervezeti struktúra átalakítására is vonatkozhat, mint például kisebbik tankönyvkiadónk esetében, ahol éppen ilyesfajta racionalizálási folyamatokat indukál a tananyagok elkészítésének művelete. Másrészt az interaktív tananyagok, digitális táblák fejlesztése, készítése szintén szervezetfejlesztést indukálhat, hiszen új teamek, fejlesztő csoportok (ICT) létrehozását eredményezheti, mint azt a nagyobbik könyvkiadó esetében tapasztaltuk. Harmadrészt a szervezeti innováción belül ebben a célcsoportban olyan folyamatra is felfigyeltünk, ahol egy egyéni, innovatív szervezeti kezdeményezést segített egy vállalat létrehozni, mert csak ő rendelkezett a szükséges információkkal. Szervezeti tekintetben láthatóvá vált, hogy a szükséges szervezeti tudás vagy eszközhiány, vállalkozók, alvállalkozók bevonását jelenti a munkafolyamatba.

„Elsősorban arra lennénk kíváncsiak, hogy úgy kerültél ide a vállalathoz, hogy valamilyen szervezeti innovációhoz, átalakításhoz kapcsolódt-e az idekerülésed?”

„Azt gondolom, hogy ez klasszikus mértékben tipikus példa rá. Az ICT tevékenység itt ilyen core tevékenységgé akar válni, vagy akart válni, és ez egy új igazgatóság volt, amit létrehozott a cég.”

A marketing, értékesítés területén tapasztalt innovációkkal kapcsolatban már az innováció fogalmának elemzésekor részben kitértünk, ennek értelmében a marketing, értékesítési stratégiának a folyamatos megújítása volt hangsúlyos, amelynek az egész termékciklusra ki kell terjednie. Emellett fontos újítás a célcsoportban az interneten való értékesítés, a termékek webes felületen való reklámozása, amely átalakította a korábbi marketing stratégiát. Az egyik megkérdezett cég képviselője ezt kifejezetten hangsúlyozta, hozzátéve, hogy az internet térhódításával a korábban meglévő nagy vásárok, kiállítások egyre kisebb fontosságúak, hiszen bizonyos értelemben feleslegessé válnak.

A humán erőforrás viszonylatában megállapítható, hogy az emberi tudásnak döntő szerepe van abban, hogy egy újfajta fejlesztést mennyire hatékonyan tud egy adott cég bevezetni, illetve eladni a piacon. A munkaerő kreativitása, saját ötletek felvonultatása elengedhetetlen ahhoz, hogy egy cég sikerrel reagálhasson a piac kihívásaira. A fejlesztések tervezése gyakran azzal jár együtt, hogy újabb munkaerőt célzottan – akár ebből fejlesztői teamet kialakítva – vesznek fel a cégek munkájuk sikerének biztosításához.

A humán erőforrás területén gyakorlatilag az oktatástechnikai eszközök importálásával foglalkozó vállalat kivételével minden cég képviselője hangsúlyozta a képzés, a humán erőforrás fejlesztésének kötelező jellegét. Ez a célcsoportban lényegében kétirányú, hiszen egyrészt fontos a szervezet tagjainak folyamatos képzése, tudásának fejlesztése, de azoknak is biztosítani kell az új tudás

megszerzését, akik ezeket a termékeket alkalmazni fogják. Többek között ez indukálja, hogy ezek a vállalatok egyben képzőhelyek is. Tehát a végfelhasználó tudásbázisának bővítése, ami szorosan kötődik az adott termékekhez, éppúgy fontos, mint a vállalati alkalmazottak képzése. Természetesen nem feltétlenül jelent rögzített, előre tervezett, képzési tervet, ez a tudásbázis fejlesztés, de időnként tartott hosszabb, rövidebb képzéseken – amelyek akár valamilyen innováció következményeként jelennek meg –, tréningeken való részvételt magában foglal. A fent említett vállalat, amely ez alól a kötelező képzés alól „felmentést” ad az alkalmazottaknak, elsősorban dolgozóira bízta a képzés folyamatát. Ez elsősorban adódhat a cég fő profiljából, amely az oktatástechnikai eszközök importálása, ez feltételezhetően rugalmasabb képzési, önképzési mechanizmust tesz lehetővé.

A fejlesztések hangsúlya szinte kizárólag a termékekre vonatkozott, ugyanakkor kiemelték, hogy ehhez elengedhetetlen a humán erőforrás folyamatos képzése és az önképzés is, hiszen ahhoz, hogy egy termék megújulhasson, folyamatosan meg kell újítani az innovációval foglalkozók tudását képzések, önképzések által. Ez más és más a kisméretű, valamint a nagyobb cégek esetében. A középvállalkozásoknál összehangoltabb munka szükséges ebben a tekintetben, hiszen több embert bonyolultabb feladat összefogni és képezni, mint egy kisebb létszámmal működő szervezet esetében, ahol napi szintű a közvetlen kapcsolattartás, és gyorsabban terjed az információ.

3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások

A tanulásipar szereplői részben egymást motiválják fejlesztésre, hiszen nem maradhatnak talpon a korábbi újításaikkal, mert azt idővel átveszik versenytársaik is, és így elvesztik az innovációból származó előnyüket. Ezért folyamatos innovációra kényszerülnek.

„A magáncégeknek az előnye az, hogy itt azt kell csinálni amire szükség van, vagy amit megvesznek. Nem nagyon találhatunk ki magunknak hobbikutatásokat vagy bármi ilyesmit.”

Tehát a kereslet motiválja a tevékenységüket.

A harmadik cég szerint egyszerűen a profit a motivációs tényező, hiszen gazdasági szféráról beszélünk. Tulajdonképpen nem is értenek egyet azzal, hogy bizonyos oktatással kapcsolatos tevékenységek piaci szereplők kezébe kerültek, hiszen ez szerintük borítékolható minőségromlással jár.

„Azt szoktam mindig mondani, hogy ha egy közalkalmazott festő azt a feladatot kapja, hogy fesse ki ezt a szobát, van rá száz forint, akkor a festő – mindegyik esetben lelkiismeretes emberről van szó - akkor a lelkiismeretes festő arra fog vigyázni, hogy ne százegy forintból fesse ki, mert akkor baj van, száz forintból. És hát a rendelkezésre álló száz forintból

a lehető legjobban fesse ki. Hogyha ez a festő egy vállalkozó, akkor őneki - és becsületes - akkor őneki egyetlen egy dolog számít, hogy a lehető legkevesebb pénzből fesse ki, amit még a megrendelő elfogad. Ugye baj van, hogyha hatvan forintból festi ki, mert esetleg nem fogadja el a megrendelő, és úszik a hatvan forintja, mert nem fizeti ki. Nem festi ki száz forintból, mert akkor minek csinálta az egészet? Nincs rajta haszna! Tehát ennek következtében egy vállalkozó festő biztos, hogy rondábban fogja kifesteni, mint egy közalkalmazott festő, ha lelkiismeretes, ugye. És ez sajnos ugye egyértelmű. Addig, amíg a gazdálkodási szférában dolgozunk, addig egyetlenegy dolog számít: az iskolák meg legyenek elégedve azzal, amit nyújtunk, és mi meg a legnagyobb hasznot tudjuk elszámolni.”

Céljuk, hogy oktatáspolitikailag általuk helyesnek vélt projekteket hajtsanak végre, szakmailag pont jók legyenek, és profitot is termeljenek.

Az ötödik cég megfogalmazása szerint az életösztön motivál, hiszen a piacon innovatívan lehet csak életben maradni. Kollégáit szerinte az sarkallja újításokra, újabb ötletek kibontására, hogy elragadja őket a „flow-élmény” amikor látják, hogy valami, amit létrehoztak, működik is. Lelki szinten is látja tehát a motivációt.

Van-e tipikus módja az innovációnak?

Összességében úgy tűnik, hogy nincsen. Az általunk vizsgált cégek igen különféle újításokról számoltak be, és többnyire nem tudtak leírni egyértelmű metódust ezek létrehozására, megalkotására. Már a kérdés is problémát jelentett. Az első szervezet szerint az innováció nem is megfogalmazható dolog, inkább „way of life”, inkább tulajdonság. Ők az innovatív embereknek kevesebb munkát adnak, hogy legyen 15% „lötyögés”, és legyen ideje a kollégának elmélkedni, gondolkodni, megalkotni azokat a „szikrákat”, melyekből a fejlesztéseik indulnak. Két cégnél is megfogalmazták, hogy az innováció csapatmunka, nem egyénileg kell jól teljesíteni, hanem a kooperatív munka, az együttműködés a fontos, ez teremt megfelelő légkört az újításoknak. Az egyik cég az innováció ismert útját említette még, mely talán egy tipikus formának tekinthető (plan-do-check-act; lsd. fentebb). Egy másik cég is tulajdonképpen ennek a körfolyamatnak egy részét emelte ki:

„Tapasztalatokból építkezünk, és a gyengeségek és a jól működés együttes vizsgálata mutatja meg, hogy mit kell innoválni.”

Korábban említettük, hogy a fejlesztéseket a versenytársak motiválják valamilyen szinten azzal, hogy meg akarják előzni őket a cégek, előbb akarnak fejleszteni, minthogy a többiek utolérnék őket. Ilyen szempontból az innovációs stratégia tekinthető proaktívna, vagy legalábbis egyik cég sem aposztrofálta magát az említett „többi cég”-ként, tehát nem érzik úgy, hogy ők lennének azok, akik átveszik mások újításait, minek következtében az azt kialakítók előnye elvész velük szemben. Innovációs stratégiájukat tehát proaktívna, megelőzőnek tekintik

a versenyben való reagálás szempontjából. Azonban reaktívnak is mondhatjuk, hiszen a kialakuló piaci igényekre is reagálnak termékeikkel, szolgáltatásaikkal.

A bottom-up és top-down rendszerek mellett egyik cég sem foglalt állást kizárólagosan. Van példa mindkét módszer ideális működésére.

„Ez megint szituatív. (...) hanem aki másként csinálta azt, amit én jónak gondoltam. És én azt gondoltam, hogy ez így nem fog működni. És ha sikerült befogni a számat és nem azt mondani, hogy nem fog működni, akkor egy csomó esetben kiderült, hogy nagyon jól működik. És van néhány dolog, ezek elsősorban a szervezeti és logisztikai dolgok, amiben hát egyértelműen top-down dolog van.”

A radikális és inkrementális változtatások is a helyzettől függenek az általunk kérdezettek szerint. Ebben a kérdésben azonban már határozottabb véleményekkel is találkozhatunk.

„Hát én általában azért a radikális újítások híve vagyok. Hogy jobb, ha a haját így lassan húzzák ki, vagy ha hirtelen... Mert ugye ezek az átalakítások mindig ilyen kellemetlenséggel járnak, én úgy gondolom.”

„...bevezetünk egy access alapú adatbázist a hallgatók adatainak kezelésére, ezt nem lehet inkrementálisan megvalósítani. „Emberek, így lesz”. Ennyi.”

Egy másik szervezetnél viszont úgy gondolják, hogy az a ritkább, amikor radikális változásra van szükség. Ő olyan változásokban hisz, amik megvalósíthatóak, és a megvalósíthatósághoz hozzátartozik, hogy az emberek kevésbé nyitottak a hirtelen változásokra.

„...ami a szervezeti kultúrát illeti: ott meg nem lehet átfordítani a fejét valakinek, hogy most akkor ne erre nézz, hanem arra. Szemléletet váltson. (...) A szervezeti kultúrát, attitűdöt, stílust illetően ott picit lépésekben kell gondolkodni.”

Innováció területei:

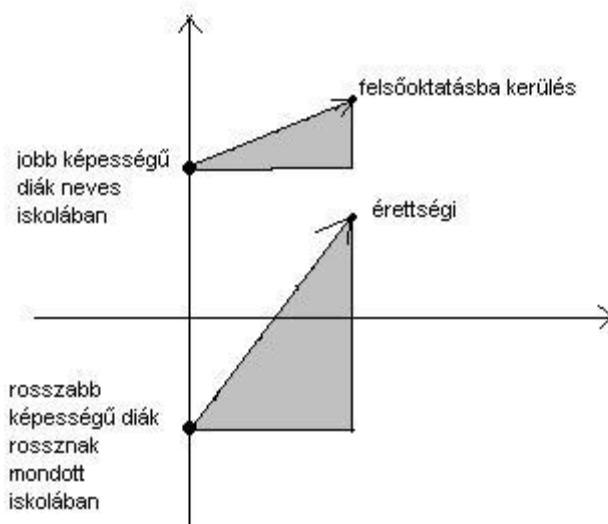
Cég által kínált termékek, szolgáltatások:

A vizsgált csoport tagjai vezetési és HR tanácsadással foglalkozó cégek. Termékeik elsősorban nem kézzelfogható dolgok, hanem nagyobb részt szolgáltatások, nagy arányban képzések, tréningek. Az egyik cég külföldieknek is tart képzést, elsősorban uniós tagországok számára. Ők úgy látják, hogy a piac „túl van tréningezve”, és ezért újabb módszerekkel próbálkoznak képzéseik során: más stílussal, más technikákkal. Egy másik cégnél működésük éve alatt sok innováció született. Ők fejlesztették ki annak idején a pedagógus továbbképzési rendszert. Másik innovációjuk az úgynevezett tudástérkép, mely a rejtett

képességeket térképezi fel a munkavállalók kiválasztásánál. Volt egy félbehagyott, sikertelen innovációjuk is: A rendszerváltás után a kinevezett rektorok továbbképzési programja, ami azért nem valósult meg, mert az érintettek a rektori hivatást státuszként értelmezték, nem pedig önálló hivatásként, amit tanulni kellene, hiszen lehet jól és rosszul is végezni.

Felismerték azt is, hogy sok cég munkavállalóit továbbképzzi időnként bizonyos tréningeken, ám ennek hatékonyságáról nem tudnak megbizonyosodni a vállalat vezetői. Erre találták ki a tréningek hatékonyságát mérő értékelési rendszerüket.

Jelenleg folyamatban lévő fejlesztésük az iskolák hasznosságát mérné. Észlelték, hogy a kevésbé jó iskolákban, ahol a diákok többsége hátrányos helyzetű, még a tanárok maguk is rossznak tartják az iskolát, nem beszélve a külső megítélésről. Egy jó hírű iskolában, ahol kiválasztással történik a diákok felvétele, viszont nem feltétlenül magasabb színvonalú maga az oktatás. Mivel a már eleve okos gyerekeket csak kicsivel kell magasabb szintre felhozni például a felsőoktatási felvételihez. Egy rosszabb képességű gyereket viszont nagyobb ráfordítással lehet eljuttatni az érettségig. Így valójában a „rosszabb” iskolákban értékesebb munka folyik, a tanárok sokszor érdekesebb, hasznosabb órákat tartanak, és sokkal interaktívabbak. Míg az „elit” iskolákban a tanárok csak a tankönyvet adják le az órán, hiszen a jó képességű gyerekek maguktól is megértik a tananyagot és teljesítik a követelményeket. Így a rosszabbnak tartott iskolák egy része valójában több hasznosságot mutat.



Egy másik cég egy régen létező módszert alkalmazott új területen szolgáltatóként. Ők ezt is innovációnak tekintik.

„Egy vidéki elit gimnázium kért fel minket arra, hogy van egy informatikai rendszerük, de mi nézzük meg, hogy lehetne-e jobban csinálni. Az ő

rendszerük megfelelő volt, de a pedagógusok ösztönzési rendszere nem volt jó és mivel anyagilag nem tudják ösztönözni őket, teljesítményértékelő rendszer nincs érdekeltség nélkül, ezért inkább egy olyan visszacsatolást kellene adni, ami tényleges tartalommal bír és rakjunk hozzá bizonyos értéket. Például, ha valaki jobb teljesítményeket ér el a tehetséggondozásba, akkor neki ne kelljen iskolai ünnepségen ruhatárosnak lenni. Ezt úgyis el kell végezni, de legyen valami plusz ösztönző, hogy az ő általa választott típusú feladatokat látja el. És akkor rájöttünk, hogy ez a Maslow-féle szükséglet piramis, ami egy 100 éves módszer, de konkrét esetre alkalmazva újszerű, mert ebben a megfogalmazásban nem mondott ilyet a Maslow. Az ottani oktatóknak is teljesen új volt, mert gondolkodtak abban, hogy hogyan lehetne ezt ösztönzésszerűen végezni, hanem, hogy értékelés 5 fokozatú vagy 3 fokozatú skála; kvalitatív vagy kvantitatív. Nem volt ez teljesen új, de újszerű megoldás volt az ottani környezetében.”

Két cég egyik legfontosabbnak tekinthető innovatív terméke is külföldi fejlesztés, melynek itthoni forgalmazására szerződtek. Az egyik egy nemzetközi mérési eszközt, kompetenciafejlesztési programot hozott be az országba. Nem csak közvetítőként lépnek fel, hanem teljesebbé tették a rendszert: kifejlesztettek egy továbbképzést mellé, és egyéb szolgáltatást is nyújtanak.

A másik szervezet egy angol cég interaktív tábláit és az arra kifejlesztett digitális tananyagokat forgalmazza, terjeszti itthon.

„És a tábla kapcsán is ugye nekünk inkább egy ilyen, hogy mondjam, marketing, PR feladatunk van, mert nem mi visszük oda a táblát az iskolába, és csavarozzuk be a falba, hanem vannak ilyen taneszköz-forgalmazók, mi ezt a céget kötjük össze a vállalkozókkal. Tehát meggyőzzük a vállalkozókat, forgalmazókat, hogy ez egy jó tábla, és a P. azért fizet nekünk, hogy megkérjük őket, hogy ne S.-t vegyenek, hanem P.-t például, tehát nyilvánvaló, hogy ezeket az önkormányzati kapcsolatainkat nagyon jól tudjuk használni erre.”

Fő tevékenységük azonban egy saját újítás köré szerveződik. Egy iskolaadminisztrációs szoftvert üzemeltetnek, amely jogszabályban előírt módon minden iskolában kötelezően alkalmazandó. Versenytársaikkal szemben ők nem CD-n adják át a programot, hanem maguk üzemeltetik a szervert. Ez merőben új módszer és rendkívül hatékony.

„Az igazi áttörést nálunk ez az iskolaadminisztrációs rendszer hozta, amely ugye a versenytársaknál lényegesen eredményesebb volt. (...) négy ilyen program közül választhatnak az iskolák, négy akkreditált program van az iskolaadminisztrációra és az iskolák körülbelül 86%-a a mienket használja. Tehát a 14%-on osztozik a másik három cég. Ennek a sikerességnek én azt gondolom, hogy egy technológiai újítás volt az

alapja, hogy úgynevezett vékony kliens rendszerből működik. (...) az a dolog lényege, hogy a rendszer bárhonnán használható. Tehát nem az iskolában az informatika gyorstalpalót végzett tanár a tanári szoba mellett lévő szekrényben guberálja a szervert, és azon fut az adminisztrációs program, hanem az iskolaadminisztrációs program itt fut egy szerverparkban, (...) és bárhonnán elérhető. Tehát mikor a matematikatanár este otthon kijavítja a matematika dolgozatokat, akkor odasétál a gépéhez, és Interneten keresztül be tud lépni az iskoláknak a naplóprogramjába, és beírja a jegyeket. De a szülők látják bárhol, összefutnak a gyerekekkel a vasútállomáson, akkor a telefonjukon meg tudják nézni, hogy aznap milyen jegyet kapott. Ugye tehát az összes versenytársunk először úgy indult, hogy adott egy cd-t az iskolának, hogy ezt telepítsd fel otthon. Na most innentől kezdve egy apró településen nehéz volt rávenni az egyetlen tanító nénit, hogy ő most ott bedugjon valamit a gépbe (...) Mert ugye egy böngészőbe bárki be tud lépni, egy jelszót bárki be tud írni, innentől kezdve bárhol az országban be tud lépni az iskola programjába. Ez a rendszer, ez volt az átütő. Ha valami jogszabály-módosítás van, akkor egyetlen helyen kell módosítani a programot és módosul az ország össze iskolájában, ha valami hiba van a programban, akkor egy helyen kell kijavítani a hibát és mindenhol megjavul a dolog. Egy központi gépen lóg rajt' mindenki.”

A szervezet működése területén:

Az egyik cég néhány évvel ezelőtt bevezetett egy belső intranetes rendszert, ami segíti a belső kommunikációt és az információk áramlását a cégen belül. Ezzel sikerült visszaszorítani a papír alapú kommunikációt. Hasonló szervezeti újítást vezetett be egy másik szervezet is. Létrehozta egy site-ot, ami arra szolgál, hogy a különböző projekteket átláthatóbbá és könnyen elérhetővé tegyék.

Egy harmadik cég a szervezeti innovációt saját működésében a vezetés egyedülálló megoldásában látja.

„Ami szerintem szintén a mi specialitásunk, ami most egy új elemként jelent meg, ez a kettős vezetés, ami nálunk jellemző. Van egy menedzser, aki alapvetően Excel táblákkal foglalkozik. Őt nem érdekli, hogy mi hol van, őt az érdekli, hogy jobboldalt alul az Excel táblázatban, mennyi az összes költség, ... Ő azért felel, hogy azok ott megfelelő számok legyenek. ... És van egy szakmai vezető, aki hát így azért felel, hogy az elvégzett munka az szakmailag megfelelő legyen. Ő találja ki, hogy mik azok a területek, ahol érdemes dolgozni, mit kell csinálni, milyen prioritások legyenek, ő jár egyeztetni, ő olvassa a szakirodalmat.”

A marketing, értékesítés és a partnerekkel való kapcsolattartás területén:

Az egyik szervezet egységes arculat kialakítására törekszik képzései során. Igyekeznek olyan eszközöket használni, amiktől a tréningek résztvevői fontosnak érzik magukat (pl. névre szóló papírok, előre kinyomtatott szerződés, tanúsítványt hamar megkapják, háttéranyagok CD-n, saját mappa, saját toll).

Egy másik cég egy oktatáspolitikai újságot vett meg, annak különszámait adja ki. A szervezetnél sokkal régebben működő újságról van szó, amit ők később vettek át. Kilencezer példányban juttatják el oktatási intézményekhez. Ez saját cégük népszerűségének, ismertségének is nyilvánvalóan jót tesz. A kiadványon kívül a honlapjuk megváltoztatását tekintik cégen belüli marketing-innovációnak. A cégcsoportnak korábban egy honlapja volt, és linkeken keresztül lehetett elérni az egyes csoportokat. Most már minden cégnek saját, külön honlapja van.

A saját humán erőforrás területén:

A cégek panaszkodtak arra, hogy a piaci körülmények között nehéz igazán értékes munkaerőt lekötöniük. Problémát okoz a kiválasztásuk és a megtartásuk is. Előfordul, hogy az általuk képzett trénerek a megszerzett tudást önálló vállalkozásban kamatoztatják a későbbiekben, mert ezáltal nagyobb anyagi hasznot remélnek. A szervezetek fontosnak tartják a továbbképzést, a dolgozók folyamatos fejlesztését, és a külföldi utakat is.

Az egyik cég az új dolgozók kiválasztására fejlesztett ki saját használatra egy módszert. Korábban előfordult, hogy a felvett dolgozóval „mellényúltak”, de az általuk „csőbehúzásos” rendszernek nevezett módszernek köszönhetően most már minden alkalommal elégedettek a kiválasztott munkaerővel. A módszer a következő: Az állást meghirdetik egyetemekhez kapcsolódó internetes oldalakon. Az önéletrajzok közül az érdekeseket választják ki, és nem kap hangsúlyt a végzettség. A cégnek van egy humán erőforrás menedzser és egy pszichológus alkalmazottja, akik a behívottakkal különféle tesztekkel töltetnek ki, és elbeszélgetnek velük. 6-8 megmaradt jelölttel kooperatív feladatokat végeztetnek, és rejtett tudásaikat térképezik fel. Végül 2-3 jelentkező marad, velük találkozik az ügyvezető igazgató első ízben és angolul beszélgetnek. Ő választja ki végül a sikeres jelentkezőt.

Egy másik szervezetnél elhanyagolt területnek tartják a humán erőforrást, amióta az ezzel foglalkozó kolléganő szülési szabadságra ment. Szükségük volna a terület fejlesztésére, de egyelőre nem tudják, hogy mit kellene tenniük. Csoporttréningeket és belső képzéseket rendszeresen tartanak és külföldre is küldik dolgozóikat.

A harmadik cég is sok továbbképzést fizet dolgozóinak, külföldi lehetőségekre is felfigyelnek, és legalább részben finanszírozzák azt. Nem csak a szolgáltatással foglalkozó szakmai dolgozók, hanem a háttérapparátus dolgozói esetében is fontosnak tartják a továbbképzést: könyvelőjüket is elküldik a szükségesnek tartott tanulmányok elvégzésére.

A negyedik cég az általa használt nemzetközi kompetenciamérő terméket használja dolgozóinak kiválasztására is. Meglévő dolgozóik közül elsősorban a külsős tanácsadókat fejlesztik szakmai képzésekkel. Belső informatikai képzést és a nyelvtanulást is segítik, de nem gondolják, hogy ezt innovációnak lehetne tekinteni.

VII. Az innováció erőforrásai

1. Magániskolák

Mikor az innovációkhoz szükséges erőforrásokról kérdeztük az intézményvezetőket, a pályázati erőforrásokhoz való hozzájutást egyenlőtlennek nevezték, melyben ők, mint nem állami intézmények hátrányos helyzetben vannak. Ezen kívül a pályázati rendszerekkel kapcsolatban az is probléma, hogy sok esetben amiatt, hogy a közoktatás lényegesen le van maradva a magániskolákhoz képest, így a pályázatok számukra nehezen használhatók, főleg azért, mert nagyon szigorú előírások vannak arra vonatkozóan, hogy hogyan és mire költhetik a kapott pénzt. A különböző fejlesztésekre a saját költségvetésükből igyekeznek gazdálkodni, illetve, amire lehet, pályáznak.

Ön milyenek tapasztalja a versenyt a források megszerzéséért? A közbeszerzés mennyire befolyásolta ezt a versenyt?

Tulajdonképpen a verseny monopolizált. Vannak dolgok, amihez csak állami intézmények jutnak hozzá, vannak dolgok, amik lobbival alapon dőlnek el. Igazából egy nem állami finanszírozású felsőoktatási intézmény esetében diszkrimináció is megjelenik, oly módon, hogy már elnyert pályázatból is, ha állami partnerrel ment, előfordult, hogy kizártak bennünket, de a diszkriminációnak olyan formái is megjelennek, mint egy KSH szám, ami lehetetlenné teszi, hogy bepályázzunk dolgokra. Sok mód és eszköz van arra, hogy a szektorsemlegesség ne érvényesülhessen. A másik dolog a közbeszerzéssel eddig egy feladatunk volt, amit azzal bonyolítottunk, azzal nem volt semmi probléma, valójában a gond ott van, hogy nagyon megdrágítja a közbeszerzés a pályázati programot, meg a projektek megvalósítását. Azt lehet mondani, hogy nemcsak megdrágítja, hanem a megvalósítást is meghosszabbítja. Egyéb normál működés vonatkozásában nem érinti a főiskolát a közbeszerzés, minket csak a pályázat érint. Nincs olyan nyomás rajtunk, én nem tudom az állami intézmények esetében, hogy van pl. a papír beszerzéstől az egyéb

vackokig. Ez minket nem sújt. Az egy más kérdés, hogy ajánlatot kérünk be, de nem kell eljátszani a közbeszerzési folyamatot.”

Még az innováció erőforrásairól kérdeznénk, itt mind az ötletforrásokról, anyagi-, illetve humán erőforrásról?

A humán erőforrást azt hozzák a gyerekek meg a felnőttek egyaránt. Nálunk például a továbbképzés az mindenki számára ingyenes. Nagyjából annyi fizetést adunk, mint más iskolák, de a pluszokért nem igen tudunk fizetni. Pedig itt mindenki többet tesz le, mint egy átlag pedagógus. Cserébe nagyon kiszámítható az élet. Tehát mindenki tudja, hogy keddre színházjegyet se vegyen, mert az a tömegnap. Tehát akkor van team, akkor van szülői értekezlet, fogadóóra, minden. És nincs olyan, hogy szerdán délután 3-kor 5 perces megbeszélés. Én elvárom a tanártól, hogy kiszámítható legyen a gyerek számára, akkor nekem is kiszámíthatónak kellennem. Amit plusz még tudok adni a tanároknak, az az, hogy az iskola erőforrásait a magánoktatásban is hasznosíthatják, tantermet, eszközöket, mindent. És bárki bármit akar tanulni, annak az erőforrásait megteremtem. És nem baj, ha nem szorosan kötődik az iskolához. Belső továbbképzést szerveztünk számítógép-használatra és nyelvre. Merthogy ma már ez olyan alapkövetelmény, ami nélkül nem fog tudni tanítani, mert nem érti, amit a gyereke beszél. És ráadásul én mindent elektronikusan kérek, mert én egy rendetlen ember vagyok, tehát mindent elhagyok, a gépből meg nem hagyom el.”

2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok

A célcsoportban interjúink alapján az innovációk mozgatórugói alapvetően két forrásból eredeztethetőek. Az egyik innovációforrás maga a pedagógus, hiszen ha ő bármilyen ötlettel ennek a cégcsoportnak a tagjait megkeresi, akkor a vállalatok felkarolják, vagy legalábbis megpróbálják életre hívni az adott elképzelést. Erre jó példa a már korábban említett egyik infraeszköz is. Egy ilyen innovációforrás például az oktatórendszert kidolgozó mikrovállalatnál az ötletadó tanári rendszer, amelyben ilyen pedagógusok dolgoznak, akik ötletekkel, tanácsokkal indítják el, támogatják a folyamatot.

A másik forrás a szervezet valamely tagjától származó innovációforrás. Ez egyrészt származhat a vezetőségtől, vagy lehet alulról jövő kezdeményezés. Ezt nyilvánvalóan befolyásolja az is, hogy a felsőbb szintek mekkora teret engednek ezeknek a kezdeményezéseknek, illetve milyenek a gazdasági lehetőségek. Ettől függetlenül a belső kezdeményezéseknek sincs elhanyagolható szerepe, sőt célcsoportunk egyik képviselője ki is emelte, hogy ilyen innovatív megoldások a

tanárokon kívül csak a szervezet alsó szintjeiről jöhetnek, akik kifejezetten egy, a cég által kiszolgált szegmenssel foglalkoznak a többi közül.

Ezt a két innovációs forrást természetesen kiegészítik a külföldről átvett fejlesztések, amelyek akár valamilyen kapcsolaton vagy cégcsoporton belül kerülnek a vállalathoz, vagy nemzetközi rendezvények (vásárok, kiállítások) tapasztalatai éppúgy forrásai, mozgatói az innovatív folyamatoknak. A nemzetközi rendezvényeken megszerzett innováció alkalmazása tudatosan vagy tudattalanul hathat a szervezetek működésére, fejlesztésére.

A piaci szereplők tevékenységének figyelemmel követése is elengedhetetlen ahhoz, hogy a fejlesztések iránya megfelelő legyen. A versenyhelyzet hatással van a fejlesztésekre, hiszen amennyiben a konkurencia lép meg egy újfajta fejlesztést, azáltal az adott cég lemaradhat, ellenben ha ő az első bizonyos fejlesztések tekintetében, előnyös helyzethez juthat versenytársaival szemben.

[...]”Az a konkurencia, amely ugyanazokból a forrásokból táplálkozik, amiből mi, tehát ugyanazokat az adatokat, ugyanazokat a dokumentumokat ismerheti meg, amelyeket mi, és van, amit mi lehet, hogy nem tartunk fontosnak, hogy lépünk benne, de a konkurencia lép, és bejön neki. Tehát itt elsősorban akadálynak azt látom, hogy nem mindig a megfelelő témában vagyunk innovatívak. Amikor már rájövünk, akkor már sokszor késő, tehát már meglépték előttünk.[...]”

Az innovációs ötletek több forrásból származása mellett a megvalósításhoz szükséges anyagi háttér sem kizárólag egy forrásból kerül ki. Általánosságban jellemző, hogy az innováció forrásai között nagymértékben szerepe van az adott cég saját tőkéjének. Az innovációs folyamatok során ezt egészítik ki a partnerek által befektetett tőkével, mint a külső forrás egyik formájával, továbbá a különböző állami pályázatokon, illetve közbeszerzésen való részvétel jelenti a külső pénzforrások másik típusát. Azonban egy interjúnk esetében kizárólag – az adatfelvétel idejéig – a saját forrás szolgál az innováció háttereként, s a cég képviselője az állami pályázatok kritériumait betarthatatlannak tartja, ami gátló tényező ennek a forrásnak az alkalmazásában. Meg kell jegyeznünk, hogy a kritériumok teljesíthetetlenségét ebben az esetben természetesen a vállalat rendkívül kis mérete, így behatárolt lehetőségei is indokolhatják. A forrásokkal kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy a banki hitelek felvételét a célcsoportban elutasították, elsősorban a magas kamatok, így a hitel „visszafizethetlensége” miatt.

3. Szervezetfejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások

A fejlesztések ötletei a kérdezettek szerint a dolgozók fejéből pattannak ki. Az első szervezet vezetője ezeket a kidolgozatlan ötletkezdeményeket „szikráknak” nevezi. Ezekből a szikrákból nem mind valósul meg végül, mindig több keletkezik, mint amennyit végig is visznek.

Egy másik cég a nem közoktatási szervezeteket figyeli, az ő gyakorlatukat próbálja áttenni az oktatás területére. Egyes kollégái hobbijukból is merítenek ötleteket, saját érdeklődésüket viszik be a munkába.

„Az egyik pszichológus kolléganőnk bele van szerelmesedve az erőszakmentes kommunikációba. És tulajdonképpen ez egy jó termék, mert jól működő dolog. És ő ezt nagyon szereti. Hát akkor hajrá.”

A harmadik cég tanácsadói szervezettel rendelkezik, akikkel évente legalább kétszer találkoznak.

„Van egy stratégiai tanácsadó testületünk, ez évek óta működik, ezt a kört mi válogattuk össze; ebben van egy oktatási szakember, nemzetközi hírű és nemzetközi felkészültségű, aki széles látókörű, nemcsak a belső ügyekbe lát bele. Van egy trénercégnak a vezetője, aztán van egy vezető tanácsadónk, van egy tag, aki a kamaránál dolgozott, a vállalati szféra képviselőjében került bele, és néhány iskolaigazgató, akik a közoktatási szektort képviselik. A stratégiai tanácsadó testületnek évente kétszer kell üléseznie. Közben átalakultak szakmai tanácsadó testületté. Akkreditált felnőttképzési szervezetté váltunk, ezért kötelező ilyen testületet működtetni. A testület találkozóin sor kerül egyfelől a beszámolókra, hogy az előző évet milyen módon, hogyan zártuk, és ők rendkívül kreatívan tudnak számunkra segíteni, hogy merre van az előre, merre van az irány. Ez nagyon fontos, bár a cégen belül is van „ötletember”, aki önmagában gyártja a jobbnál jobb ötleteket, csak legyen, aki megcsinálja. Belül is van ilyen fajta dolog, és egy nagyon tudatos figyelés, hogy mi várható, egyfajta proaktivitás. Megpróbálunk nem az események után kullogni, hanem megpróbálni felmérni azt, hogy mi várható. Egyik vezető tanácsadó kollégánk ebben nagyon profi, amit ő mond, az általában bejön. Nyilván tapasztalat, tudás, ráérzés benne van, és egyfajta nyitottság kell, hogy legyen az emberben.”

Piaci szereplőkről van szó, anyagi erőforrásaik elsősorban a megbízóktól származnak, de nagy arányban van jelen a pályázati erőforrás is. Az uniós lehetőségek kiszélesedése a kérdezettek szerint hasznos volt. Az egyik szervezet vezetője szerint viszont a gazdasági előnyökön túl az uniós pénzek megjelenése

visszaszorította az innovációt. Hiszen amikor van pénz, nem számolnak a jövővel, és nem fejlesztenek.

Egy másik cégnél a profitot még tudnák emelni, de az az innovativitás kárára történne, mert nagyobb arányban kellene az ügyfelekkel foglalkozni, és kevesebb idő maradna a dolgozók számára önképzésre, gondolkodásra.

Az egyik szervezet 100 dolgozót foglalkoztat, többnyire fiatalokat. Gyakornoki programjuk van, és egy egyetemhez kapcsolódnak szorosán, elsősorban onnan kerülnek be hozzájuk dolgozók. A cég dolgozóinak körülbelül harmada dolgozik az oktatási-tanácsadási területen. A képzésre ők is nagy hangsúlyt fektetnek.

„Igen, konferenciákra járunk, a cégcsoporton belül is vannak nemzetközi konferenciák, tréningek, és minden kollégánk, aki szakmai konferenciára akar elmenni, támogatjuk. Itt Magyarországon is vannak ilyen konferenciák. Sokat foglalkozunk a képzéssel.”

Az a cég, amelyik kiszervezésen esett át a közelmúltban, csupán öt dolgozóval dolgozik, és a cégcsoportnál, illetve náluk is, elsősorban a külső dolgozók esetében nagy a fluktuáció. Továbbképezni, külföldi utakra küldeni ők is szoktak, azonban jártak már úgy, hogy a kiképzett munkaerő kiképzése után máshol kamatoztatta a tudását.

Az egyik kis cég különös hangsúlyt fektet a képzésre minden alkalmazottja esetében, és mint már említettük, a nyelvtanulást és az informatikai képzést különösen fontosnak ítélik. 4,5 állandó dolgozójuk van. Új munkavállaló felvételekor, ha van rá lehetőség, igyekeznek úgy alakítani, hogy legyen egy pár hetes betanítási időszak, amíg az előző munkaerő átadhatja tapasztalatát az őt követőnek.

A másik kis cég négy főállású dolgozóval működik, de külső trénerük mostanra már körülbelül 30-35 van.

„A külső dolgozók esetében sajnós van egy váltás, nagyon nehezen élem meg. Van a működés nagyságrendjében egy kritikus pont, amíg lehet – azt a szót szoktam használni - műbútorasztalosként dolgozni. Ahol minden személyre van szabva. Aztán elérkezik egy nagyságrend, ami fölött át kell menni Ikeába. Mert nem lehet külön-külön. Még mindig össze lehet rakni úgy, ahogy én akarom, de már ott az egy iparosított rendszer. Eddig én minden külsővel külön tartottam kapcsolatot. Ez ment körülbelül, amíg volt 20 ember. Amikor van 30-35, akkor már baromi nehéz. Úgyhogy most már van olyan, hogy valakit nem is ismerek, nem találkoztam vele. Ami hát engem rendkívüli módon zavar, ezen változtatni is akarok.”

Ők új dolgozót együtt választanak. A négy ember közül az utóbbi másfél évben kettő is új, és mindig a többség dönti el, hogy kivel szeretnének együtt dolgozni.

VIII. Az innováció elősegítői és buktatói

1. Magániskolák

Amikor arra voltunk kíváncsiak, hogy mely tényezők segítik és melyek hátráltatják az innovációkat, egy nagyon határozott kép rajzolódott ki. A pályázati pénzekhez való könnyebb hozzáférés minden esetben serkentő tényező, de a hátráltató tényezők között talán még ennél is egyértelműbben jelent meg a túlbürokratizált rendszer negatív hatása. Szervezetben belül a dolgozók nem hátráltatják a folyamatot, csupán abban az esetben, ha túl sok módszer kerül egyszerre látótérbe, és igény szerint jobban el szeretnének mélyedni egy-egy módszerben.

A humán erőforrás problémák nehezítik az innovációs folyamatot, mivel ha nem megfelelő a munkaerő, az plusz terhet ró az egyéb folyamatokért felelős alkalmazottakra.

Tudna-e példát mondani, voltak-e olyan tényezők, amik elősegítették vagy hátráltatták a fejlesztéseiket?

Elősegítették a pályázatok, EU-s pályázatok, PHARE, Tender, még annak idején. Hátráltatták, hát pl. amikor az ember sok erőt fordít arra, hogy összehozzon valamit és akkor nem nyerte meg, az elveszi a kedvét az embernek, meg aztán a motivációját is. Hátráltatás, legutóbbi időben ez a személyi vonal, a HR vonalon, amikor az emberek cserélődnek az irodában. Ez elég sok energiát elvesz egy kisvállalkozásnál. Kicserélődik 2-3 ember, kulcsfontosságú ember, azokat betanítani, és közben az élet megy tovább. Azokkal leállnak bizonyos részek egy időre. Bevételek, azok úgy meg vannak, szerintem azzal nem panaszkodhatunk, az továbbra is volt és az emberi pontosság. Speciel egyik projektünkről kaptunk visszajelzést, és minden hónapban, ha volt valami hiba a számlázással, mindegy, hogy mi miatt ment, de volt hiba az adminisztrációban, és akkor igazából jövőre megszűnik ez a projekt, ha továbbra is hibáznak az adminisztrációs kollégák. 9000 órától ugrunk. Ilyen ügyek vannak, és ilyenkor az ember elgondolkodik, hogy is lehet akkor, mi miatt hibáztunk, hogy van, mit kéne tenni, tehát ez egy nehéz ügy, amikor különböző adminisztrációs papírok jönnek, a kollégák ugye bizonyos dolgokat nem vesznek észre, valami egy kis hiba miatt dől, mint a dominó. Most ilyen helyzetek vannak, emberi pontatlanságok miatti esetleges piacvesztés, meg pozícióvesztés. Ez is az innovációt hátráltatja, mert akkor nekem jobban kell figyelnem, hogy ilyen pontatlanságok ne legyenek. Ellenőrizni és akkor olyan kollégát kell keresni, aki meg tudja csinálni, keresni, betanítani, és akkor kiderül róla, hogy ő olyan.”

Tudnál-e olyan példákat mondani, ami elősegítette, vagy éppen hátráltatta az innovációitokat?

Hátráltatja a törvényi háttér, de nem, nem igaz, nem a törvényekkel van a baj, hanem a törvény betűjét és szellemiségét rosszul értelmező ellenőrzési szervekkel. Mert volt olyan, hogy ellenőrzés alatt átnézték az összes naplót, és találtak „törvény által értelmezhetetlen bejegyzéseket”, ami a vízszintes vonal volt, amit akkor írunk be, ha dolgozatot írnak, de a gyerek nincs ott. De egy ilyen leírás mondjuk 50 ezer Ft egy iskolának. És minden szabálysértésért 50 ezer Ft, és akkor lehet menni a bíróságra vitatkozni, hogy akkor kinek van igaza. De ugyanilyen volt az engedélyeztetési eljárásunk, különösen a 2007-2008-as tanévben, az emlékezetes dolog marad, mert mai napig nincs teljesen vége. Mert az információk a különböző állami szervek között elvesznek, ugyanakkor egykapus ügyfélrendszert alakítottunk ki, és nem mehetek én közvetlenül a másikhoz, csak az ügyfélkapunk keresztül. Ennek következtében nekünk nem lett szeptember 15-ére működési engedélyünk, amit aztán megkaptunk visszamenőleg, csak később kaptuk meg kézhez, de ezért egy évig nem kaptunk normális normatívát. Amiért aztán el lehetett menni a bíróságra, a bíróság megállapította, hogy nekünk van igazunk, de nem írta le külön, hogy jár-e a kamat. Úgyhogy azt most külön perelni kell, hogy mi fizettünk a banknak kamatot, az apéh-nak is, tehát nekünk is jár a kamat, tehát legyetek szívesek azt is kifizetni. Szóval ilyen baromságok, hogy akkora adminisztrációt várnak el, hogy az több tonna papírt jelent. Nem jó elektronikusan. Mi van, hol tartunk? Minden évben tonnányi papírokat kell leadni a működési engedély benyújtásához. Miért nem csak a változásokat kell papír alapon? És akkor beszélünk itt környezetvédelemről, stb... ezek azok a dolgok, amik fölöslegesek, pénzkidobás, energiaörlő, és mindenkinek feláll tőle a haja. Senkinek nem jó. Vagy hogy miért kell ugyanazt a dolgot 5 szervnek ellenőriznie? Normatíva ellenőrzésre ma jogosult az Állami Számvevőszék, az Államkincstár, az Oktatási Hivatal, úgyhogy a tavalyi évben 52 ellenőrzést hajtottak végre az iskolában, és 48 irányult ugyanarra. De a szakképzési hozzájárulást ebben a hónapban eddig hárman ellenőrizték. Mindezt az ellenőrzést összesen 240 ezer Ft-ért csinálták. Gyanítom, hogy az ellenőrzéseknek darabja több volt, mint 240 ezer Ft. Nem lehetett volna az ellenőrzésekből kettőnek a költségét az iskolának átírányítani?

2. Oktatástechnológiát, oktatástechnológiai eszközöket, szoftvereket előállító és értékesítő vállalatok

Általánosságban azt tapasztaltuk, hogy a különböző innovációt és ennek részterületeit hátráltató és gátló tényezők közül kiemelten fontos a gazdasági szempont. Az anyagi lehetőségek nagyban meghatározzák azt, hogy egy cég milyen mértékben képes fejlesztéseit célba juttatni. Az egyik alany elmondása szerint, ha stabil forrás állna rendelkezésükre, folyamatosabb lehetne a beszerzés, ami elősegíthetné a termékek jobb piaci értékesítését. Az anyagi források tehát egyaránt elősegíthetik, ugyanakkor gátolhatják is a különböző fejlesztéseket és ennek dimenzióit. A pénzügyi helyzet mellett a gazdasági és pályázati feltételek kiszámíthatatlansága szintén akadályozó tényezők. Végül az anyagi aspektus vonatkozásában hátráltató elemet jelent a különböző kutatást ösztönző kezdeményezések hiánya, alacsony szintje.

Továbbá egy-egy interjúnkban akadályként megjelent a tanári érdektelenség az új termékek iránt, illetve a földrajzi távolság, és az oktatáspolitikák folytonos változása.

Tehát bátran csinálhatok szinte azt, amit akarok, ami a magyar közoktatás-ügynek igen súlyos bűne, hogy ezt '85 óta csinálják. Pedig nem visszajátszható, tehát a 15 éves már nem küldhető vissza újra első osztályba, hogy ott elrontották, bocsi, újrjátsszuk a dolgot.”

A fejlesztési folyamatokat is több dolog segíti, hasonlóan a hátráltató tényezőkhöz. Az egyik cég elmondása szerint kifejezetten elősegítik az innovációt mindazok a kormányzati, valamint civil szervezetek, amelyek támogatják a piaccal való kapcsolatteremtést, illetve kapcsolattartást. Továbbá segítő hatással lehet az infrastruktúra, a megfelelő színvonalú képzés, amely a megfelelő szintű tudást képes nyújtani. Emellett a gazdasági tényezőkre visszakanyarodva a várható makrogazdasági változások kalkulálhatósága szintén szerepet játszik az innováció előremozdításában.

A konkurencia egyben gátat, illetve előnyt is jelenthet a fejlesztések megjelenésében, mert a versenytársak ugyanazon forrásokból táplálkoznak, mint az adott szervezet, ezért fontos, hogy ki, mikor, miben lép, ugyanakkor ez innovációs forrást is jelenthet. Végül az alkalmazottak innovációra való motiválása és a kíváncsiság is fontos, ami szintén előmozdíthatja, egy új ötlet megjelenését.

„Motiváció, a dolgozók motiválása arra, és bármennyire is jólesik, amikor megveregeti a tanár úr a vállunkat, azt gondolom, hogy az igazi motiváció az, ha nem is pénzbeli, de valami gyarapodásbeli dolog, egy nagyobb értékű utazás, vagy bármi ilyen lenne, ami azt mondaná, hogy érdemes

csinálni, és érdemes dolgozni. Nem tudok hármat. Egyet tudok, én azt mondom, hogy motiváció. Tehát jobban kellene motiválni a dolgozókat arra, hogy innovatív javaslatokat hozzanak, illetve még talán tudok egy másodikat, hogy ezek közül az innovatív javaslatok közül több valósulhatna meg, mint amennyi megvalósul, akkor talán nagyobb kedvet kapnánk hozzá, na de ez is a motivációhoz köthető.”

„Belső”, szervezeti szembenállásról nem számoltak be interjúalanyaink. Feltehetőleg a sikeresen működő szervezetek esetében elengedhetetlen, hogy a munkaerő ne gátolja a fejlesztéseket, hiszen ez rövidebb vagy hosszabb távon nem csak szervezetének működésének sikerességét gátolhatja, hanem saját munkáját is veszélybe sodorhatja.

3. Szervezettefejlesztési, vezetési és HR szolgáltatásokat nyújtó, ilyen rendszereket fejlesztő és értékesítő vállalkozások

Az egyik cégnél a legnagyobb problémát a kormányzati stratégia hiányában látják.

„Hosszú távú terveink nincsenek, mert magyarországi körülmények között nem lehet stratégiát építeni. Amikor egyik évről a másikra jön egy olyan rendeleti úton módosul egy pedagógus továbbképzési rendszerről szóló rendelet úgy, hogy 2010-ben nulla forint lesz az éves költségvetési keret pedagógus továbbképzésekre, akkor miről beszélünk? Tehát itt nem. Ez egyébként demoralizáló.”

A rendeletek, jogi szabályozások túl gyorsan változnak.

Egy másik cég szerint a közbeszerzés megjelenése a megrendelőknek, az iskolák fenntartóinak számos problémát okoz. Az önkormányzatok gyakran nincsenek felkészülve a rendszer buktatóira, és ezáltal közvetetten a közbeszerzési rendszert jól átlátó szervezet is károsul, eleshet munkáktól. Számukra a szervezetlenség, a projektek időeltolódása is okozott már nehézséget.

A változásoktól való félelem is komoly gátat szab a fejlesztéseknek, a munkának.

„A hódmezővásárhelyi projekt néven vonult be a köztudatba, ami egy nagyon nagy volumenű és rengeteg információt tartalmazó projekt volt, és ajánlottuk számos más városnak, hogy lépje meg ugyanazt, amit Hódmezővásárhelyen megcsináltak. De hát ugye félt mindenki a változástól, és ezért nem. Alapvetően önkormányzatok, iskolák, pedagógusok ódzkodnak a legkisebb változástól is. És ezért nem mennek át az innovációk.”

A pedagógus szakma olyan előnyökkel jár, amit nem szívesen adnak fel. Habár a tanítási szünetek munkanapnak számítanak a tanároknak is, nehezen vehetőek rá arra, hogy ebben az időszakban képzésen vegyenek részt.

„Odáig fajult a dolog már, hogy pedagógusoknak akkreditált továbbképzésre szereztünk pénzt. Ez a továbbképzési kötelezettség. Hétévenkénti 120 órát kell teljesíteni. És még nem is kell fizetni! Tehát még azt a húsz százalékot se kellett volna, hanem ingyen. És úgy szerveztük, hogy péntek egy órától szombat estig. Két ilyen, hát akkor harminc óra. Hogy nehogy órájuk elmaradjon, és emiatt pénzük vesszen el. És nem bírták össze... Azt mondták, volt olyan iskola Cegléden, aki azt mondta, hogy fizessünk érte, és akkor majd ők odamennek, és hagyják magukat tovább képezni. Tehát egészen furcsa dolgok vannak.”

Olyan esetről is beszámoltak, hogy egy képzésről egy képzési cég papírt ugyan kiadott, de az eltelt időintervallumban biztosan nem tudta lebonyolítani a képzést. A pedagógusok, igazgatók egy része pedig inkább fizet egy papírért, minthogy végig kelljen ülnie ténylegesen egy tréninget, esetleg akár ingyen is a megszerzendő kreditpontokért.

A ténylegesen megtartott tréningeken aztán a fejekben lévő ellenállást kell megszüntetni. A képzők gyakran panaszkodnak arról, hogy értékes időt vesztegetnek a gátlások, az ellenségesség feloldásával. Az attitűd is erős hátráltató tényező. Az egyetemi rendszerben sem más a helyzet, középkori viszonyok ragadtak meg, és az egyetemi vezetők, oktatók sem nyitottak a változásra. Magukat már elég felkészültnek tartják, nem látják, hogy hasznos lehet számukra az adott program.

A bürokrácia nagyban megnehezíti a helyzetet. A bürokrácia kiterjedtségét részben az uniós forrásokhoz kapcsolják, mert ezek a pályázatok rendkívül sok papírmunkát igényelnek, és viszonylag hosszú az átfutási idő is. Hasonló a helyzet a közbeszerzések esetében is. Az összeget meg kell előlegezni, és ezért a kisebb, vagy a gazdaságilag kevésbé jól működő cégek kiszorulnak a versenyből.

Az országban tapasztalható tőkeszegénység sem kedvez a kisvállalkozásoknak, főként a szolgáltatói iparban tevékenykedőknek. A gazdasági válságot egyébként az általunk vizsgált cégek nem, vagy csak kis mértékben érzékelik a működésükben.

Nehézzé teszi az újításokat az is, hogy a marketingmegoldásokkal is törődniük kell. Hiányzik az a lánc, amelyik a „szikrával” kezdődik, a termék elkészítésével folytatódik, és az eladással fejeződik be. Az első két lépést sokszor szívesen elvégezik, de sok esetben már a másodikat is átadnák egy másik szereplőnek. A harmadik lépés a termék eladása, menedzselése, amelyet kifejezetten nem szívesen tesznek meg. Számukra ez a legnehezebb feladat.

Az újítások nem levédhetőek, így védeni kell a versenytársaktól, ez is sok energiát vesz el tőlük.

Az egyik cég szerint a szociál-liberális vezetés nem kedvez a piacnak, és hátráltató az emberek általános hozzáállása is. Szerinte a szocializmusból maradt vissza, hogy senki nem mer semmilyen döntést meghozni, azt kérdezzék, hogy X rábólintott-e már, mert csak akkor mernek ők is lépést tenni az ügyben.

Az egyik szereplő a problémákat a következőképpen látja:

„Két dolgot mondok. Az egyik az az, hogy az összes továbbképzési forrásra rányomja a bélyegét az, hogy az rejtett felsőoktatás-finanszírozás. A fejlesztési forrásoknak a döntő többsége pályázati úton is úgy van megírva, hogy azt nem pályázhatja meg más, csak felsőoktatási intézmény. Aki nem csinálja egyébként. És nem mozdul meg. Miközben a könnyebben mozduló piacra nem nagyon számítanak. A másik dolog, ami szintén akadályozó, hogy nincs eldöntve, hogy közoktatási szolgáltató rendszer az most piaci alapon működik vagy állami finanszírozásos módon. Mert jelenleg sehogyan nem működik tudniillik. Mert megszűntek, illetve sorra szűnnek meg az önkormányzati szolgáltató szervezetek, pedagógiai intézetek magyarul. De akik léteznek, azok is úgy működnek, mint egy cég. Tehát a finanszírozásuk arra elég, hogy készenlétben legyenek. Aztán, ha valamit csinálni kell, akkor arra pályáznak, ugyanolyan feltételekkel, mint én. Őneki fizetik az irodáját, a bérét mit tudom én államilag, és ugyanazon a pályázaton pályázik, mint én, akinek itt el kell tartani még három embert, meg a másik harmincat, meg saját magamat meg az irodát is. Ez nem verseny.”

Rosznak tartja, hogy a kliens és a megrendelő szétvált. Az önkormányzatok, a fenntartók döntenek a képzésekről, szolgáltatásokról, de „elszenvedői” az iskolák, pedagógusok lesznek. És nem biztos, hogy ők is ugyanazt tartják fontosnak, ugyanarra van igényük.

Az innováció elősegítői:

A nagy cégek számára a közbeszerzés előnyös volt, lévén sok olyan pályázat van, amelyen vetélytárs nélkül indulnak, hiszen a kiírási feltételeket csak ők tudják teljesíteni. Ez a forma a kisebb vállalkozásoknak nem kedvez, akik nem rendelkeznek megfelelő tőkével, tartalékkal, energiával.

Az uniós források életben tudják tartani a piacot, sokaknak munkát is ad a lehívható pályázati pénzek létezése. A pályázati rendszer azonban plusz terheket ró a cégekre, és a bürokrácia megnehezíti a dolgukat.

„Olyan embereket kellene képezni, akik nem az egyéni képességekre törekednek, hanem hiszik és tudják, hogyan kell közösen munkát csinálni, tudnak kooperálni. Nem is értem, hogyan alakulhatnak ki manapság barátságok az iskolákban, hisz egymással versenyeztetik őket. Az innováció az csapatmunka, nem egyéni teljesítmény.”

„Kooperáció és a kockázatvállalás, ezt a kettő tényezőt kellene kiépíteni már a gyermekkortól az emberekben és akkor sokkal innovatívabbak lennének.”

Az egyik cégnek kiterjedt nemzetközi kapcsolatai vannak és elismeri a nyugatiak elsőbbségét számos területen. De úgy látják, hogy Magyarországon sokkal több szikra van és ez az, ami feltétlenül szükséges az innovációk létrejöttéhez.

Egy másik cég szerint a sok nehézség ellenére még mindig él az emberekben Magyarországon az újtási vágy, a belső motiváció és ez könnyen vezethet eredményes fejlesztésekhez a nehéz körülmények között is, ami biztató.

IX. Összefoglalás

Az előzőekben bemutatottak alapján állítható, hogy a tanulásipar magán szereplői folyamatos és jelentős innovációs tevékenységet végeznek. Erre számos példát láthattunk a tartalom (tanulásmódszertan, tanulásirányítás), a humán erőforrás fejlesztése (kiválasztási és betanítási megoldások, belső képzések), szervezetfejlesztés (az új működési terület által kiváltott szervezeti változás generálása), marketing (partnerek új módion történő elérése, tájékoztatása). Számos példa utalt arra is, hogy az egyes szervezetekben a különböző területeken az innovációk összekapcsolódnak, és az érintettek látják, tudatosan alkalmazzák is e komplexitást. Fontos elem volt az innováció és szervezeti/egyéni motiváció összekapcsolásának megtapasztalása. Ennek egyik iránya a szervezeti kreativitás ösztönzése felé mutat eljárásokat, alkalmazható megoldásokat (idő biztosítása a munkaidőben a szikrák” érlelésére), a másik a szervezeten belüli teljesítményértékelés és ösztönző rendszerek kialakítására szolgálhat példaként. Összességében tehát állítható, hogy a magán szféra innovációs tapasztalata, tudása számos, a közsférában értelmezhető és hasznosítható megoldásokat, modelleket, gyakorlatot tartalmaz. Ezek szisztematikus vizsgálata támpontot jelenthet a rendszer szintű stratégia kialakításához.

A magán cégek által használt módszerek sok esetben külföldi együttműködéssel születnek meg, azonban mind a hazai viszonyoknak megfelelően kerül transzformálásra. Ezekre a módszerekre egyre nagyobb az igény hazánkban is. Jól példázza ezt az „újabb tanítási módszerek-et” használó intézmények soha nem látott népszerűsége. Ez sok esetben nem csak szektor, hanem pedagógusfüggő is. Egyes módszerek alkalmazásához elengedhetetlen bizonyos technológiai eszközök megléte, de néha elég lehet egy belső átszervezés is, hogy az egyéni különbségek jobban felszínre kerüljenek.

Az interjúk bebizonyították, hogy a kompetencia alapú oktatásra egyre nagyobb szükség van, annak hatékonysága miatt. Bizonyítják ezt az utókövetési eredmények is. Az eredmények hatékonyságának szélesebb körben történő alkalmazása egy ennél is nagyobb piaci igényt hívhat életre az oktatási innováció terén.

A magániskolák és alapítványi iskolák körében az innováció természetes módon hozzátartozik az intézmények életéhez, a fejlesztések és a folyamatos változás az, amivel leginkább lehet őket jellemezni.

Azoknál a cégeknél, akik a tankönyvkiadás, interaktív és digitális eszközök, szoftverek, taneszközök fejlesztése révén kapcsolódnak a tanulásipari szektorhoz jellemző, hogy a célcsoport általánosságban nem ismeri a tanulásipar fogalmát, válaszaikban többnyire a szolgáltatás definíciójával azonosították, elutasítva az ipar kifejezés létjogosultságát.

Jellemző a vizsgált vállalatokra a hazai és nemzetközi kapcsolatok együttes megléte, a nemzetközi kapcsolatoknak a mennyisége általában összefügg a cég méretével, ez alól kivételt jelenthet olyan kisvállalat, amely speciális tevékenysége okán kiterjedt kapcsolatokkal rendelkezik. Meghatározó a célcsoportban a határon túli magyarokkal való kapcsolattartás és a nyugat-európai, ázsiai irányultság, a hazai kapcsolatokat pedig széles körű kiterjedtség jellemzi. Az együttműködés és a verseny egyaránt szerepet játszik az innovációban, előbbi külföldi adaptáció lévén, utóbbi pedig elsősorban közös fejlesztések körében valósul meg.

A célcsoport innovációs értelmezése megosztott, egy részük igen szélesen, már-már szakirodalmi pontossággal definiálta a fogalmat – beleértve a termék, marketing, eljárás mód, humán erőforrás fejlesztését – másik részük általánosító kategóriaként közelítette meg. Ennek ellenére közös tényező, hogy valamilyen fejlesztésként, újításként definiálják a fogalmat. Az utóbbi idők innovációinak felsorolása rávilágított a folyamatos fejlesztés meglétére, szükségességére a kis- és középvállalkozások tekintetében egyaránt.

Az innovációk fő mozgatórugóit a piaci versenyben való helytállás jelenti, az innováció módját tekintve nem beszélhetünk kifejezetten csak proaktív vagy csak reaktív innovációs stratégiáról, mindkettő szerepet kap vagy kapott a vizsgált célcsoportban. A megvalósult innovációk területei ebben a csoportban egyre inkább eltolódnak az interaktív, digitális technológia fejlesztése felé, amely - új csapatok, részlegek kialakításával - maga után vonja a szervezeti innovációt, illetve a korábbi struktúra teljes átalakítását is. A humán erőforrás területén a képzések, továbbképzések, kiállítások, rendezvények biztosítják a tudásmenedzsment megújítását, illetve célirányosan olyan egyének beintegrálása a struktúrába, akik kifejezetten az adott projektben, projektekben kompetensek.

Az innovációk fő forrásait egyrészt a pedagógusok jelentik innovatív ötleteikkel és visszajelzéseikkel, másrészt pedig a szervezeti struktúrában alulról, illetve felülről jövő kezdeményezések. Emellett a kiállítások, vásárok tapasztalatai is innovációs forrásként szolgálhatnak, azonban sok esetben ez nem feltétlenül tudatos fejlesztés ebben a vonatkozásban.

Az anyagi források az ötletekhez hasonlóan több helyről rekrutálódnak, jelentős szerepet kap a saját forrás, illetve ezt egészíti ki más vállalkozással való fejlesztés során a társult fél által nyújtott külső forrás. Külső forrásként az állami pályázatok, illetve egyéb lehetőségek igénybevétele is megjelent, azonban ezeknek az elutasítására is felfigyeltünk, az interjúalanyaink szerint a kritériumok teljesíthetlensége, vagy csupán elvi okokból való negatív minősítése okán.

A csoport szereplői külföldről is hoznak be innovatív termékeket, elsősorban kézzelfogható dolgokat. Maguktól eljárásokat, tréningmódszereket, fejlesztési terveket, tanácsadási stratégiákat dolgoznak ki.

A marketing nem az erősségük, leginkább csak a szolgáltatások tényleges megalkotására van apparátusuk, háttér dolgozók jóval kisebb számban vannak azok terjesztésére, reklámozására, csomagolására.

Nem annyira a gazdasági helyzettel és az anyagi forráshiánnyal van problémájuk, mint a hozzáállásbeli hiányosságokkal mind az állam, mind pedig a célszektor részéről. Egyenlőtlennek érzik a versenyt az állami szereplőkkel piaci vállalkozásokként, és azt látják, hogy a pedagógusok és az iskolákat fenntartó önkormányzatok részéről is érdektelenség övezi a munkájukat.

Azonban a nehézségek mellett látják, hogy a cégük viszonylagosan stabilan áll a tanulásiparban és valamennyi lehetősége mindig lesz, mert már megvetette a lábát, és mindegyik szervezet viszonylag könnyen és gyorsan képes újításokra, tud válaszolni a változó piaci igényekre.

Termékeik megrendelői az iskolák fenntartói legtöbb esetben, tehát önkormányzatok. A kliensük viszont az oktatási intézmény, illetve annak pedagógusai általában. Ez is sok problémát okoz.

A csoport egyértelműen a fővárosban koncentrálódik: öt interjúnkból négy készült Budapesten. A cégek a munkáikat azonban az ország minden területén végzik, több cég pedig a határon túli magyarokat is megcélozta.

Egymással mérsékelten együttműködnek. Úgy láttuk, hogy valódi kooperáció nem történik, de hallgatólagosan korrekten viselkednek egymással a szektorban szereplő piaci cégek és nincs olyan kiélezett versenyhelyzet, mint a gazdasági szféra más ágazataiban.

MELLÉKLETEK

Interjú vázlat

I. Bevezetés

1. A szervezet múltja, jelene

- Mióta működik a szervezet?
- Hány dolgozójuk van, mekkora a cég?
- Mivel foglalkoznak, mi a fő tevékenységük?
- Jelenleg milyen helyzetben van a cégük?
- Hogyan kapcsolódik a cégük, szervezetük a tanulásiparhoz?

2. A szervezet hazai és nemzetközi kapcsolatrendszere

- Vannak-e hazai és nemzetközi kapcsolataik?
- Ezek a kapcsolatok inkább „versenytársi” vagy inkább „együttműködést” jelentő kapcsolatok?
- Van-e földrajzi irányultsága a kapcsolatrendszerüknek?
- Előfordult-e, hogy más országból hoztak be Magyarországra valamilyen innovatív megoldást vagy eszközt, új megközelítést vagy új tudást?
- Hazai viszonylatban volt-e közös fejlesztésük más magyar cégekkel a piaci szereplők vagy a közszféra szereplői közül?

3. Az interjúalany szervezethez való viszonya, a szervezetben elfoglalt státusza

beágyazottsága, elkötelezettsége

(A fő érdeklődés részünkről a szervezet, kiderülhet, hogy a személy ennek innovációiban kulcsszerepet játszik, ekkor direkt módon maga is fontos)

- Mióta dolgozik ennél a szervezetnél?
- Hogyan került a szervezethez? Volt-e ebben szerepe az innovációnak? Maga tervezett-e, vezetett-e ilyet az elmúlt 3 évben?
- Milyen út vezetett a jelenlegi beosztásához?

II. Innováció-értelmezések

- Milyen fejlesztéseik, innovációik voltak az elmúlt öt évben?
- Vannak-e és milyen rövid távú (1-2év) vagy hosszabb távú (8-10) fejlesztési terveik?
- Mit értenek az innováció fogalmán a szervezetben?
- Definíciós dilemmák: csak az új, vagy ami nekem új, de másnak már nem

III. Innovációs folyamatok

- Milyen konkrét fejlesztéseket, innovációkat tudna a saját gyakorlatából bemutatni
- Mi motiválja a fejlesztési folyamatokat, mi mozgatja az innovációt?
- Van-e tipikus módja az innovációnak? (proaktív – reaktív).
- Hazai és nemzetközi kapcsolatok szerepe az innovációban.
- Az elmúlt 3-5 évben milyen szerepe és súlya volt a nemzetközi kapcsolatoknak az önök által megvalósított innovációban és tudásmenedzsmentben?

- Kik az innováció vásárlói és milyen termékcsoportok jelennek meg?

IV. Az innováció erőforrásai

- Az innováció „ötletforrásai” – honnan származnak azok az ötletek, amelyek alapján a cégnél innovációs folyamatokat indítanak el; mi a forrása ezeknek az ötleteknek?
- Anyagi erőforrások
- Humán erőforrás

V. Az innováció elősegítői és buktatói, nehézségei

- Az elmúlt 3 év tapasztalata, valamelyik konkrét innovációja alapján mondjon példát olyan tényezőkre a vállalkozáson belül, valamint annak környezetében (környezeti feltételeit illetően), amelyek segítettek, illetve akadályozták az innováció sikeres megvalósítását
- Tudnak-e azonosítani tipikus elősegítő, illetve hátráltató tényezőket a saját gyakorlatukban?

VI. Az interjú zárása

- Tapasztalta-e, hogy az Önök innovációit mások átvették, felhasználták, esetleg továbbfejlesztették? Tud-e ilyen helyzetre konkrét példát mondani?
- Ön szerint mire lenne szükség ahhoz, hogy az Önök innovációi, fejlesztései az eddigieknél könnyebben és jobban valósuljanak meg, hasznosuljanak? Említsen három olyan tényezőt, ami elősegítené ezt?