

Limes – 2019

*A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
tudományos évkönyve*

*Науковий вісник
Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II*

*Scientific Bulletin
of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКАРПАТСЬКИЙ УГОРСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ФЕРЕНЦА РАКОЦІ ІІ

LIMES

Науковий вісник
Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ

2019
Том VI



Берегове–Ужгород
2019

Науковий вісник «LIMES» засновано у 2014 році та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ. У науковому віснику публікуються наукові статті викладачів та студентів Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ, а також дослідження українських та іноземних учених угорською, українською та англійською мовами. Цей том «LIMES» об'єднує праці з економіки, математики, інформатики, хімії, географії та суспільствознавства.

**Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ №20762-10562Р від 08.05.2014 р.**

*Рекомендовано до друку Вченою радою Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці ІІ
(протокол № 7 від 20.12.2019 р.)*

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Льдіко Орос, кандидат педагогічних наук (кафедра педагогіки та психології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Мелінда Орбан та Олександр Добош (Видавничий відділ, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Вікторія Семйон, кандидат економічних наук та Габор Патакі (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Адальберт Бовді, доктор фізико-математичних наук, професор
(кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Адальберт Рац, доктор філософії з природничих наук, спеціальність «науки про землю: петрологія»
(кафедра історії та суспільних дисциплін, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Бейла Надь, кандидат біологічних наук, доцент (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Віра Протопопова, доктор біологічних наук, професор (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Золтан-Шандор Варга, доктор біологічних наук, професор-емерит
(кафедра еволюційної зоології та біології людини, Дебреценський університет)
Йосип Молнар, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Лорант-Денеш Давід, габілітований доктор у галузі «регіональні науки», професор
(Інститут економіки та розвитку регіонів, Університет ім. Святого Іштвана)
Маргарета Кейс, кандидат історичних наук (кафедра філології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Марія Ген, кандидат біологічних наук, габілітований доктор у галузі «науки про довкілля»
(кафедра ботаніки, Університет ім. Святого Іштвана)
Олександр Бергхауер, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Роберт Бачо, доктор економічних наук (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)
Юрій Жигуц, доктор технічних наук, професор (кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ)

ВІДПОВІДАЛЬНИ ЗА ВИПУСК:

Василь Брензович, кандидат історичних наук (Благодійний фонд за ЗУІ)

ТЕХНІЧНЕ РЕДАГУВАННЯ: Олександр Добош

ВЕРСТКА: Вікторія Товтін

КОРЕКТУРА: Льдіко Гріца-Варцаба, Томаш Врabelь, Олександр Кордонець

ОБКЛАДИНКА: Ласло Веждел

УДК: Бібліотечно-інформаційний центр «Опаці Черє Янош» при ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ

За зміст опублікованих статей відповідальність несуть автори.

Друк наукового вісника здійснено за підтримки уряду Угорщини:



Засновник: Благодійний фонд Закарпатського угорського педагогічного інституту (від 2016 року Благодійний фонд За Закарпатський угорський інститут)

Видавництво: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ (Адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Веб-сторінка: www.kmf.uz.ua Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua Тел.: (00 380-3141) 4-28-29) та ТОВ «РІК-У» (Адреса: вул. Гагаріна 36, м. Ужгород, 88000. Електронна пошта: print@rik.com.ua)

Поліграфічні послуги: ТОВ «РІК-У»

UKRAJNA OKTATÁSI ÉS TUDOMÁNYOS MINISZTERIUMA
II. RÁKÓCZI FERENC KÁRPÁTALJAI MAGYAR FŐISKOLA

LIMES

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
tudományos évkönyve

2019
VI. évfolyam



Beregszász–Ungvár
2019

A „LIMES” című tudományos évkönyv 2014-ben alapított és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsának határozata alapján jelenik meg. A tudományos évkönyv a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola tanárainak, hallgatóinak munkáit, valamint ukrainai és külföldi tudósok magyar, ukrán és angol nyelvű tanulmányait adja közre. A „LIMES” jelen kötet a közgazdaság-, matematika-, informatikai, kémiai, föld- és társadalomtudomány különböző területeit öleli fel.

Nyomatott tömeg-tájékoztatói eszközök állami nyilvántartásának igazolása:
széria: KB № 20762-10562P; kiadta: Ukrajna Állami Nyilvántartási Szolgálat 2014.05.08-án.

*Kiadásra javasolta a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa
(2019.12.20., 7. számú jegyzőkönyv).*

FŐSZERKESZTŐ:

dr. Orosz Ildikó, PhD (Pedagógia és Pszichológia Tanszék, II. RF KMF)

FELELŐS SZERKESZTŐ:

Dobos Sándor és Orbán Melinda (Kiadói Részleg, II. RF KMF)
Szemjon Viktória, a közgazdaság-tudományok kandidátusa és Pataki Gábor (Számvitel és Auditálás Tanszék, II. RF KMF)

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

dr. Bacsó Róbert, a közgazdaság-tudományok doktora (Számvitel és Auditálás Tanszék, II. RF KMF)
dr. Berghauer Sándor, PhD (Földtudományi és Turizmus Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. Bódi Béla, a fizika- és matematika tudományok doktora (Matematikai és Informatika Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. habil. Dávid Lóránt Dénes (Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Szent István Egyetem)
dr. habil. Höhn Mária, a biológiai tudományok kandidátusa (Növénytan Tanszék, Szent István Egyetem)
dr. Kész Margit, PhD (Filológia Tanszék, Magyar Tanszéki Csoport, II. RF KMF)
dr. Molnár József, PhD (Földtudományi és Turizmus Tanszék, II. RF KMF)
dr. Nagy Béla, a biológiai tudományok kandidátusa (Biológia és Kémia Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. Protopopova Vira, a biológiai tudományok doktora (Biológia és Kémia Tanszék, II. RF KMF)
dr. Rác Béla, PhD (Történelem- és Társadalomtudományi Tanszék, II. RF KMF)
prof. dr. Varga Zoltán Sándor, a biológiai tudományok doktora, professor emeritus
(Evolúciós Állattani és Humánbiológiai Tanszék, Debreceni Egyetem)
prof. dr. Zsiguc György, a műszaki tudományok doktora (Matematikai és Informatika Tanszék, II. RF KMF)

A KIADÁSÉRT FELEL:

dr. Brenzovics László, PhD (Kárpátaljai Magyar Főiskoláért Jótékonyági Alapítvány)

Műszaki szerkesztés: Dobos Sándor

Tördelés: Tótin Viktória

Korrektúra: Grica-Varcaba Ildikó, Vrabely Tamás, Kordonec Olekszandr

Borítóterv: Vezsdel László

ETO-besorolás: a II. RF KMF Apáczai Csere János Könyvtára

A közölt tanulmányok tartalmáért a szerzők a felelősek.

A tudományos évkönyv megjelenését Magyarország kormánya támogatta:



Alapító: Kárpátaljai Magyar Tanárképző Főiskola Jótékonyági Alapítványa (2016-tól Kárpátaljai Magyar Főiskoláért Jótékonyági Alapítvány)

Kiadó: a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola (Cím: 90202 Beregszász, Kossuth tér 6. Honlap: www.kmf.uz.ua E-mail: foiskola@kmf.uz.ua Tel.: (00 380-3141) 4-28-29) és a „RIK-U” Kft. (Cím: 88000 Ungvár, Gagarin u. 36. E-mail: print@rik.com.ua)

Nyomdai munkák: „RIK-U” Kft.

© A szerzők, 2019

© A szerkesztők, 2019

ISSN 2411-4081

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
FERENC RÁKÓCZI II TRANSCARPATHIAN HUNGARIAN COLLEGE OF HIGHER EDUCATION

LIMES

Scientific Bulletin
of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

2019
Volume VI



Berehove–Uzhhorod
2019

The scientific bulletin “LIMES” was established in 2014 and is published according to the resolution of the Academic Council of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education. The scientific bulletin publishes in Hungarian, Ukrainian and English languages students' and teachers' academic studies of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, and researchers' academic articles from Ukraine and abroad. The given volume of “LIMES” contains academic studies and articles in Economics, Mathematics, Computer Science, Chemistry, Earth and Social Sciences.

**Certificate of State Registration of Printed Mass Media, Series KB, No. 20762-10562P,
Issued by the State Registration Service of Ukraine on the 8th of May, 2014**

*Recommended to publication by the Academic Council of Ferenc Rákóczi II Transcarpathian
Hungarian College of Higher Education, record No. 7 of December 20, 2019*

EDITOR-IN-CHIEF:

Ildikó Orosz, PhD (Department of Pedagogy and Psychology, Transcarpathian Hungarian College)

MANAGING EDITOR:

Melinda Orbán and Sándor Dobos (Publishing Department, Transcarpathian Hungarian College)
Viktória Szemjon, C.Sc. in Economics and Gábor Pataki (Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College)

EDITORIAL BOARD:

Béla Bódi, D.Sc. in Physics and Mathematics, professor
(Department of Mathematics and Computer Science, Transcarpathian Hungarian College)
Béla Nagy, C.Sc. in Biology (Department of Biology and Chemistry, Transcarpathian Hungarian College)
Béla Rácz, PhD (Department of History and Social Sciences, Transcarpathian Hungarian College)
József Molnár, PhD (Department of Geography and Tourism, Transcarpathian Hungarian College)
Lóránt Dénes Dávid, PhD, habilitation, professor
(Institute of Regional Economics and Rural Development, Szent István University)
Margit Kész, PhD (Department of Philology, Hungarian Departmental Group, Transcarpathian Hungarian College)
Mária Höhn, C.Sc. in Biology, habilitation (Department of Botany, Szent István University)
Róbert Bacsó, D.Sc. in Economics (Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College)
Sándor Berghauer, PhD (Department of Geography and Tourism, Transcarpathian Hungarian College)
Vira Protopopova, D.Sc. in Biology, professor
(Department of Biology and Chemistry, Transcarpathian Hungarian College)
Yurij Zhiguts, D.Sc. in Technical Sciences, professor
(Department of Mathematics and Computer Science, Transcarpathian Hungarian College)
Zoltán Sándor Varga, D.Sc. in Biology, professor emeritus
(Department of Evolutionary Zoology and Human Biology, University of Debrecen)
RESPONSIBLE FOR PUBLISHING:
László Brenzovics, PhD (Charitable Foundation of Transcarpathian Hungarian College)

Technical editing: Sándor Dobos

Page proof: Viktória Tótin

Proof-reading: Ildikó Grica-Varcaba, Oleksandr Kordonec, Tamás Vrábely

Cover design: László Vezsdel

Universal Decimal Classification (UDC): The Apáczai Csere János Library of Transcarpathian Hungarian College

Authors are responsible for the content of academic studies and articles.

The publication of the scientific bulletin is sponsored by the government of Hungary:



Founder: Charitable Foundation of Transcarpathian Hungarian Pedagogical College (after 2016 Charitable Foundation “In support of the Transcarpathian Hungarian College”)

Publishing: Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education (Address: Kossuth square 6, 90202 Berehove, Ukraine. Website: www.kmf.uz.ua E-mail: foiskola@kmf.uz.ua Tel.: (00 380-3141) 4-28-29) and “RIK-U” LLC (Address: Gagarin Street 36, 88000 Uzhhorod, Ukraine. E-mail: print@rik.com.ua)

Printing: “RIK-U” LLC

© The Authors, 2019

© The Editors, 2019

ЗМІСТ–TARTALOM–CONTENT



Дністрянський Мирослав: <i>Регіональний розвиток сучасної України: нові виклики і пріоритети</i>	11
	
SOLYMOS KAROLINA – CSOMA ZOLTÁN: <i>A Kárpátaljai-alföld talajai felvehető cink tartalmának meghatározása és az ellátottság megítélése nemzetközi összehasonlításban</i>	17
	
BARANYI, ARANKA – CSERNÁK, JÓZSEF – TÓTH, ESZTER: <i>Results of the Survey on Studying Finance Basics</i>	27
	
SÁNDOR ISTVÁN: <i>Innovatív technológiák alkalmazása a szövegelemzésben</i>	39
ROMÁN ERIKA – KUCSINKA KATALIN: <i>Nem csak versenyre</i>	47
	
AGG, ZOLTÁN: <i>How „wised up” are we in matters of climate change?</i>	53
BARABÁSNÉ KÁRPÁTI DÓRA: <i>Kompetenciák szerepe, mérési lehetőségek az oktatásban és a munkaerőpiacon</i>	61
BARANYI ARANKA – JURKÓ GYULA: <i>A magyarországi kis- és középvállalkozások idegen forrásból történő finanszírozási gyakorlata</i>	69
BELOVECZ MÁRIA – HALMOSI TÍMEA – IPACSNÉ GEDEI BEÁTA – VAJNA ISTVÁNNÉ TANGL ANITA: <i>Bankértékelés CAMELS-módszerrel</i>	83
BENCSIK ANDREA – MACHOVÁ RENÁTA – ZSIGMOND TIBOR: <i>Interim menedzsment, mint a tudásátadás eszköze</i>	95
BUDAI ELEONÓRA: <i>A számviteli rendszer az elmúlt 50 év tükrében</i>	105
CSÁKI-DARABOS RITA: <i>Teljesítménymérés lehetőségei az e-kereskedelemben</i>	117
DENICH ERVIN: <i>A hagyományos kockázatkezeléstől a vállalati kockázatkezelésig</i>	129
EGRI IMRE: <i>A tőzsde lehetőségei és hatása a gazdasági fejlődésre (néhány gondolat a 4.0 perspektívájában)</i>	141
FÁSI CSABA: <i>Hogyan teljesít Magyarország a digitalizáció terén? Elemzés a rangsorok és a stratégia szemüvegén keresztül</i>	153
FEHÉR HELGA – MOLNÁRNÉ BARNA KATALIN: <i>Útban az ügyfélközpontú adóhatóság felé</i>	163

FEJES NORBERT: <i>Kárpátalja gazdasági helyzetének és külgazdasági tevékenységének értékelése a XXI. században</i>	177
GYURCSIK, PETRONELLA – TÓTH, RÓBERT: <i>Impact of the financial strategy and the capital structure on the financial performance and competitiveness of SMEs</i>	203
HEGEDŰS, MIHÁLY – NEDELKA, ERZSÉBET: <i>The impact of digitalization and Industry 4.0 on the audit</i>	211
KEREZSI DÓRA – ERDEY LÁSZLÓ – DÉKÁN TAMÁSNÉ ORBÁN ILDIKÓ: <i>A kiegészítő melléklet eredménykimutatáshoz kapcsolódó részének elemzése magyarországi sportvállalkozások körében</i>	221
KISS ÁGOTA – DÉKÁN TAMÁSNÉ ORBÁN ILDIKÓ: <i>A szabályozott ingatlanbefektetési társasági státusz IFRS szerinti értékelési és adózási előírásainak szabályozása Magyarországon</i>	231
KÓMÍVES PÉTER MIKLÓS: <i>A felsőoktatás nemzetköziesedésének két dimenziója</i>	239
KOZMA, DOROTTYA EDINA: <i>Strategies for Sustainable Development - Exploring the similarities and differences between the European Union and the Visegrad Four</i>	249
LAKATOS VILMOS: <i>Controlling a vállalkozások döntéshozatali folyamataiban – elemzés vállalati esetek alapján</i>	263
MALATYINSZKI, SZILÁRD: <i>The effect and development of dual higher education in disadvantaged areas</i>	273
MOLNÁRNÉ BARNA KATALIN – FEHÉR HELGA: <i>A társasági adó és a gazdasági versenyképesség területi összefüggései</i>	279
NAGY ADRIÁN SZILÁRD – TÓTH SZABOLCS: <i>Helyi közösségi közlekedési szövetségek és szolgáltatói modellek Európában</i>	291
NAGY, ZSUZSANNA: <i>The effect of agricultural subsidies on efficiency and productivity of farms: a literature review</i>	299
ÖLVEDI TÍMEA – MIKLÓS GÁBOR: <i>Az európai egységes valuta bevezetése Romániában és Magyarországon</i>	307
PATAKI GÁBOR: <i>Vállalkozói karaktervizsgálat Kárpátalja határ menti térségében</i>	321
PATYI BALÁZS – PATAKI LÁSZLÓ – ILLÉS BÁLINT CSABA: <i>A pénzügyi diagnosztika jelentősége az újonnan alapított vállalkozások életében</i>	331
TÖKÉS TIBOR – MÁRKUS ÁDÁM – GÁLL JÓZSEF MIHÁLY – ERDEY LÁSZLÓ: <i>A 2016-os regionális reform Franciaországban</i>	339
TŐZSÉR ANETT: <i>A székelyföldi és a felvidéki turisztikai szervezeti rendszer vizsgálata</i>	347
VAJNA ISTVÁNNÉ TANGL ANITA – HALMOSI TÍMEA – SUHAJDA ÁDÁM – VAJNA ISTVÁN – BELOVECZ MÁRIA: <i>A számvitel múltja és jövője</i>	359
VARGA JÓZSEF – CSEH BALÁZS: <i>A negyedik ipari forradalom várható hatásai a felszabaduló emberi munkaerőre</i>	371
Когут Юлія – Ковач-Румп Генетта: <i>Міжбюджетні відносини Державного та місцевих бюджетів України</i>	381
Лалакулич Марія: <i>Фінансове забезпечення вищої освіти в умовах активізації міграційних процесів</i>	389
Семанюк Віта: <i>Філософські, соціологічні та психологічні проблеми обліку</i>	397
ESEMÉNYNAPTÁR	409

INTERIM MENEDZSMENT, MINT A TUDÁSÁTADÁS ESZKÖZE*

BENCSIK ANDREA¹ – MACHOVÁ RENÁTA² – ZSIGMOND TIBOR³

¹CSc, PhD, habil., prof., egyetemi tanár, Selye János Egyetem,
Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék
e-mail: bencsika@uj.s.sk

²PhD, habil., egyetemi docens, Selye János Egyetem,
Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék
e-mail: machovar@uj.s.sk

³PhD-hallgató, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,
Menedzsment Tanszék
e-mail: zsigmond.tibor@student.uj.s.sk

A tanulmányunkban különböző nemzetközi szakirodalmak alapján részletesen bemutatjuk az interim menedzsmentet, valamint ismertetjük, hogy milyen területeken alkalmazhatók leginkább az interim menedzserek. Ezután megvizsgáljuk, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal járhat a vállalatok számára ezeknek az igénybevétele. A kutatás során szekunder adatokat gyűjtöttünk. Ezek egyik része az interim menedzsment elterjedését mutatja be a különböző nemzetközi felmérések alapján. A második részben a komoly tapasztalattal rendelkező interim menedzserekkel készített mélyinterjúk kerülnek bemutatásra. Cikkünk legfőbb célja, hogy térségünkben is felhívja a figyelmet az interim menedzsment alkalmazásának lehetőségeire, illetve, hogy bemutassa ezen gyakorlat elterjedtségét Európában, ezáltal további, jövőbeni kutatásokra szeretnénk biztatni térségünk kutatóit.

Kulcsszavak: tudás, tudásmenedzsment, interim menedzsment

ABSTRACT

У статті докладно представлено інтерім-менеджмент та сфери діяльності інтерім-менеджерів. Надалі розглянуто переваги та недоліки використання інтерім-менеджменту на підприємствах. Під час дослідження зібрано вторинні дані. Однією з основних частин наукової праці є представлення поширення інтерім-менеджменту на основі міжнародних досліджень. Інша частина базується на інтерв'ю, проведених із досвідченими інтерім-менеджерами. Основна мета дослідження полягає в тому, щоб привернути увагу до можливостей інтерім-менеджменту в нашому регіоні, а також показати розповсюдження цієї практики в Європі. Таким чином, заохочувати науковців нашого регіону до подальших досліджень.

Ключові слова: знання, управління знаннями, інтерім-менеджмент

BEVEZETÉS

Mára a szervezetek legfontosabb erőforrásai az emberek. Ezen belül is kiemelten nagy szerepet kapott az elmúlt időszakban az emberekben rejlő tudás. A vállalatok számára kritikus pont a megfelelő tudás – főként a tacit tudás – megszerzése, valamint annak átadása.

Fontos, hogy a szervezetekben dolgozó emberek ne csak a tudás megszerzésére és fejlesztésére koncentráljanak, hanem annak megosztására (átadására) is, mely a Probst-modell egyik legfontosabb eleme. A szervezetek vezetőinek azt kell elérniük, hogy a szervezetben az alkalmazottak képesek legyenek egymásban megbízni, önzetlenek legyenek és így a

* A tanulmány a Magyarország Collegium Talentum 2018/19 programjának támogatásával készült.

tudás szabadon áramoljon a vállalatban belül. Egyes szakemberek, illetve szervezetek különböző megoldásokat dolgoztak ki ezen állapot elérésére. Ilyenek például a heti kötetlen beszélgetések szervezett módon, az igazgatói megbeszélések, betanuláskor egymás segítése vagy a mentorprogram stb. Ezek mellett még megjelentek olyan módszerek is, amelyek a technológia fejlődésének köszönhetően jöhetnek létre. Ilyenek például az intranet, az extranet, a videokonferenciák, az e-learning vagy éppen a Google Docs használata stb. Természetesen még számos más megoldás is létezik az imént felsoroltak mellett (Bencsik 2014).

Mára az interim menedzsment módszerének alkalmazását is ezen megoldások egyikének tekinthetjük. Az interim menedzsment fogalmának bevezetése több mint 35 évvel ezelőttre tehető. Kialakulásának helyszíne az Egyesült Királyság. Itt elsőként főleg a pénzügyek, a gyártás és az állami szektor területén alkalmazták ezen megoldást. A fejlett országokban mára már több területen is megjelent a használata, azonban ennek ellenére mind a mai napig viszonylag kevés menedzseri szakirodalom foglalkozik ezen témakörrel. Az interim menedzsmentet legáltalánosabban úgy jellemezhetjük, mint egy ideiglenesen fennálló tevékenységi formát. Ez azt jelenti, hogy ezen időszakra egy menedzser vállalja, hogy magas szintű menedzsmenttudását átadja, ezáltal segítve az adott szervezetet. Ezek alapján az interim menedzser nem más, mint egy átmeneti, külső vezető, aki csupán egy adott időszak erejéig csatlakozik a vállalathoz. Az adott szervezet tehát ilyen módon juthat értékes tudáshoz rövid idő alatt (Filosofova–Korzunke 2014; Minto 2006).

Az interim menedzserek általában olyan menedzserek, akik többéves tapasztalattal rendelkeznek, és szakmájukban számos sikert értek már el – senior menedzserek. Nem ijednek meg a kedvezőtlen helyzetektől, az új kihívásoktól. Új projektek megvalósításánál is jól alkalmazhatók, ugyanis egy projekt

egyszeri vállalkozásnak számít, tehát egy bizonytalan szervezet számára nagy kihívást jelenthet, azonban egy tapasztalt menedzser valószínűleg már több sikeres projektben is részt vett. Természetesen minden projekt más és más, de megvannak benne azok az elemek, amelyek eldönthetik, hogy az adott projekt sikeres vagy sikertelen lesz. A „kölcsonvett menedzserek”, tapasztalatukból eredően képesek rövid idő alatt fontos döntéseket hozni. Számukra ezen döntések „rutin” döntések is lehetnek, azonban a szervezet életét hosszú távon meghatározhatják. Az interim menedzserek nem csupán tanácsokat nyújtanak a szervezetek számára, hanem az adott ötletek gyakorlatba való átültetéséért is felelősek (Bruns–Kabst 2005; Kurucz–Weiner 2011; Záležáková–Vogl 2015).

A továbbiakban azzal foglalkozunk, hogy a vállalatoknak milyen lehetőségeik vannak abban az esetben, ha egy nehéz, váratlan („krízis”) helyzettel találják szembe magukat. Ezenkívül megvizsgáljuk még azt is, hogy milyen területeken alkalmazhatók leginkább az interim menedzserek és, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal járhat a vállalatok számára az interim menedzsment használata.

A „KRITIKUS TUDÁS” MEGSZERZÉSE

Minden vállalatban vannak bizonytalan intervallumok, tehát olyan időszakok, melyek során a szervezet vezetői olyan problémákkal találják szembe magukat, amelyeket nem képesek külső segítség nélkül megoldani. Ezen problémák megoldása nagy jelentőséggel bír a vállalat egész jövőjének szempontjából. Az ilyen jellegű problémák legtöbbször valamilyen tudás hiányából erednek. Egyes esetekben a vállalatban belüli ötletelés már nem oldja meg megfelelően a problémát, problémákat. Ilyen esetekben a szervezetek kénytelenek belátni, hogy hiányzik az a tudás – melyet ezen tanulmányban „kritikus tudásként” neveztünk el –, melynek segítségével a probléma orvosolható lenne. A menedzsment

gyakorlatok és eszközök fejlődésével azonban mára egyre több megoldás áll a vállalatok rendelkezésére. A teljesség igénye nélkül csupán néhányat mutatnánk be röviden (Bruns–Kabst 2005; Filosofova–Karzunke 2014).

Azon szervezetek, amelyek valamilyen problémába ütköznek, bizonytalanok a jövőbeni helyes irányt illetően, illetve olyan tudásra szorulnak, mellyel az adott pillanatban nem rendelkeznek, a következő 2 fő módszer közül választhatnak:

- Az első lehetőség a *tanácsadói szolgáltatások igénybevétele*. Ezen szolgáltatások ára viszonylag széles skálán mozog – a megoldandó feladat, illetve a szükséges tudás mértékétől függően –, azonban egyes esetekben többbe kerülhet, mint egy interim menedzser alkalmazása. A tanácsadók általában felméri a jelenlegi helyzetet, javaslatokat tesznek rávilágítva a hiányosságokra és hibákra. Azonban fontos megemlítenünk a felelősség kérdését, ugyanis ebben az esetben a döntésekért és a végrehajtásért végső soron a felső vezetés (a szervezet menedzserei) felel. A vezetők – szélsőséges esetekben – a javaslatok elvetése mellett is dönthetnek, ha úgy gondolják, hogy azok nagymértékű negatívumokat hordozhatnak magukkal (Bruns–Kabst 2005; Filosofova–Karzunke 2014).
- A másik ajánlott módszer az *interim menedzser alkalmazása*. Egyes esetekben akár olcsóbb is lehet az alkalmazásuk, mint egy tanácsadói csoporté. Az egyik fő különbség a tanácsadói szolgáltatásokhoz képest az, hogy az interim menedzser feladata nem merül ki csupán a szervezet jelenlegi helyzetének felmérésében és a javaslatok megalkotásában. Egy interim menedzser a tudása átadása után nem hagyja, hogy a vállalat egyedül valósítsa meg az ő elképzeléseit, hanem ő maga továbbra is figyelemmel kíséri a megvalósítást is az adott szervezetnél. Ezek alap-

ján tehát kijelenthető, hogy a felelősség az ő vállukat nyomja. Egyes esetekben előfordulhat, hogy az interim menedzsmentet elvégző szakember csupán a kitűzött célok elérése után kapja meg megérdemelt jövedelmét. Úgy is mondhatnánk, hogy azon vállalat, amely ilyen módon jut hozzá a szükséges tudáshoz – és így éri el a célját –, az „megütötte a főnyereményt” (Bruns–Kabst 2005; Filosofova–Karzunke 2014).

A következő táblázat azt mutatja be, hogy milyen hasonlóságok, illetve eltérések figyelhetők meg leginkább a 2 fő módszer között.

1. táblázat. *Interim menedzserek és menedzsment tanácsadók összehasonlítás*

Jellemzők	Interim menedzserek	Menedzsment tanácsadók
A feladat típusa	Egy vagy több vezetői feladat	Csak tanácsadás
Szerződés típusa	Megbízási szerződés	Megbízási szerződés
Utasítási jog	A feladat jellegétől függ	Nincs
A szerződés időtartama	Határozott	Határozott
Javadalmazás	Napidíj és költségek	Napidíj és költségek

Forrás: Bruns–Kabst 2005

A fenti táblázat alapján elmondható, hogy az interim menedzserek és a menedzsment tanácsadók munkája között több hasonlóság is megfigyelhető a korábban bemutatott eltérések mellett. Tanulmányunk következő részében bemutatjuk, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal járhat egy interim menedzser alkalmazása.

AZ INTERIM MENEDZSER ALKALMAZÁSÁNAK ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

Amennyiben egy szervezet úgy gondolja, hogy a tudáshiányát egy interim menedzser alkalmazásával pótolja, úgy az alkalmazás számos előnye mellett bizonyos hátrányokkal is kell számolnia. Ezeket mérlegelni kell, és

csak ezután szabad meghoznia a helyes döntést, ugyanis ezen esetben is igaz a kifejezés: „nem minden áron”. Tehát, ha a vállalat úgy gondolja, hogy több hátránya származhat, mint előnye az interim menedzsment alkalmazásából, akkor érdemes más eszközt keresnie a szükséges tudás beszerzésére (Švorcová 2012; Záležáková–Vogl 2015).

Az interim menedzser alkalmazásának előnyei általánosságban:

- Objektív szemléletmód:
 - magával a szervezettel – a vállalat gyenge pontjainak beazonosítása,
 - alkalmazottakkal kapcsolatban – személyes kapcsolatok hiánya.
- Könnyebben érvényesül és autoritást szerez.
- Dolga végeztével távozik a szervezettől – a vállalatnak már nem kell „törődnie” vele.
- Professzionizmus – bizonyos terület szakértője.
- „Katalizátor” – beindítja a folyamatokat, mozgósítja az erőforrásokat (a passzívakat is!).
- Kapcsolati tőke – melyet a vállalat a távozás után is kihasználhat.

A felsoroltak egy részét már részben korábban is kiemeltük. Ezek mellett természetesen bizonyos hátrányok is származhatnak az interim menedzsment alkalmazásából. Ezek főként a következők lehetnek:

- Népszerűtlen döntések meghozatala:
 - a személyzettel kapcsolatban – pl. alkalmazatlan, ill. a szervezet számára „káros” személyek eltávolítása,
 - a szervezet mindennapi életével kapcsolatban – változások = „félelem a változástól”.
- Kapcsolat az alkalmazottakkal:
 - kimérség,

- félelem,
- bizalmatlanság.

A felsoroltak alapján előfordulhat, hogy a vállalatban belül bizonyos mértékű feszültség alakul ki, főként az alacsonyabb szinteken dolgozók körében. Fontos, hogy az alkalmazottak tisztában legyenek a vállalat helyzetével, így növelve az alkalmazottak bizalmát a felsőbb vezetés felé. Az interim menedzsment bevezetése nem mindig jár negatív következményekkel – egy azonban biztos: a változás (Kurucz–Weiner 2011; Švorcová 2012; Záležáková–Vogl 2015)!

MI JELLEMZI A „TÖKÉLETES” INTERIM MENEDZSERT?

Ahogy már említettük, egy interim menedzser alkalmazásának oka általában valamilyen bizonyos tudás hiánya, amelyet a szervezet ilyen módon próbál beszerezni. Egy jó interim menedzsernek nem elég jól ismernie egy bizonyos szakterületet, de jó menedzsernek is kell lennie. Ez többek közt azt is jelenti, hogy értenie kell ahhoz, hogy saját tudását mások számára érthetően adja tovább. Egyes vélemények alapján nem probléma, ha egy megbízott interim menedzser „túlképzett”, tehát ha tudása nagyobb fokú – mélyebb vagy szélesebb –, mint amelyet maga a rászoruló szervezet, illetve annak helyzete megkíván. Ezen menedzserek fő feladata egyébként is az, hogy tudásából eredően valami váratlanul álljanak elő – melyre a szükséges tudás hiányában maga a vállalat nem volt képes (Záležáková–Vogl 2015).

Fontos, hogy egy interim menedzser határozott legyen, tehát legyen biztos a dolgában. Valószínűsíthető, hogy a szervezet pont azért alkalmaz egy interim menedzsert, mivel nem biztos azokban a kérdésekben, amelyek a vállalatot nem csupán a jelenben, de a jövőben is érinthetik (Záležáková–Vogl 2015).

Az előzőekben feltüntettünk egy nagyon lényeges hátrányt az interim menedzsment

alkalmazásánál. Ez pedig a bizalmatlanság. Fontos tudatosítani, hogy egy interim menedzser az átmeneti időre – melyre szerződik – bizonyos mértékig a szervezet csapatának tagjává válik. Ehhez tehát szükségszerű, hogy időben elnyerje a munkatársak együttműködését és egyúttal a bizalmukat is. Ezek nélkül rendkívül nehéz, illetve lehetetlenné válhat a szükséges tudás átadása és az intézkedések (változások) végrehajtása. Emellett továbbra is őszintének, páratlannak, elfogulatlannak kell maradnia és arra kell törekednie, hogy a kitűzött célokat el is érje a vállalat. Fontos, hogy egy interim menedzser mindig arra törekedjen, hogy a legmagasabb szakmai szinten teljesítsen (Švorcová, 2012; Záležáková–Vogl 2015).

Az interim menedzserek alkalmazása ajánlott lehet speciális tudást igénylő feladatoknál (pl. HR, marketing, jogi kérdések stb.), stratégia változások előtt, egyszeri projektek során, illetve válságos (krízis) helyzetben, amikor létfontosságú a gyors szakmai döntés meghozatala. Ezen utóbbi helyzet esetében azonban különbséget kell tenni a krízis és az interim menedzsment fogalma között, mégha sok is a közös pont bennük. A krízismenedzser feladatai közé tartozik a krízis megelőzését szolgáló tevékenységek irányítása, a krízis hatásainak mérséklése, a „túlélés megszervezése”, illetve magának a kríziscsapatnak az összeállítása és vezetése. Ebben az esetben nem szükségszerű, hogy csak egy bizonyos ideig legyen a vállalat tagja. A nagyobb vállalatok a krízisek bekövetkezése előtt is alkalmaznak krízismenedzsereket annak érdekében, hogy egy esetleges jövőbeni krízis elkerülhető legyen, illetve annak hatásai minimalizálhatók legyenek. Egyes esetekben azért alkalmaznak interim menedzsereket, mert egy adott pozíciót betöltő menedzser, vezető betegség miatt ideiglenesen nem tudja elvégezni a feladatait (Bruns 2005; Kurucz–Weiner 2011; Záležáková–Vogl 2015).

AZ INTERIM MENEDZSMENT MEGVALÓSÍTÁSÁNAK MÓDSZEREI

Az irodalom alapján az interim menedzsment megvalósulásánál két fő módszerről beszélhetünk. Az első az úgynevezett belső (angolul internal) interim menedzser alkalmazása. Ebben az esetben az interim menedzser a vállalat egy másik szakterületén dolgozó alkalmazottja, tehát házon belül történik a kiválasztás és az áthelyezés. Ennek az az előnye, hogy az adott személy már valamilyen szinten ismeri a szervezetet, annak kultúráját és az alkalmazottakat, akik vélhetően nagyobb bizalommal vannak felé. Úgy is mondhatnánk, hogy olyan tudással rendelkezik, amellyel egy kívülről érkező szakember nem. Ezzel szemben hátránya is lehet ezen módszer alkalmazásának. Az egyik az, hogy nem biztos, hogy megfelelő szakértelemmel rendelkezik, ugyanis előfordulhat, hogy más területről származik a menedzser. Az is megtörténhet, hogy az egyén – annak reményében, hogy az ideiglenes megbízás a jövőben akár állandó pozícióvá válhat – a saját céljait előnyben részesíti, és nem a vállalat prioritásait tartja szem előtt. Ezzel szemben az is előfordulhat, hogy az újonnan megbízott belső menedzser passzívan viselkedik, mivel félti a felépített karrierjét és fél a bukástól. Ha az interim menedzser belülről érkezik, akkor általában csupán egy hirtelen „kieső” munkatársat helyettesít (Browning–Boys 2015; Farrell 2016; Švorcová 2012).

A második fő módszer a külső (external) interim menedzser alkalmazása. Ezt úgy is jellemezhetnénk, mint a „klasszikus értelemben vett” interim menedzsert. Hátránya – ahogy már korábban is említettük – az, hogy nem rendelkezik a megfelelő tudással a vállalat belső dolgaival kapcsolatban. Tehát nem ismeri kellően az adott szervezetet. Előnye az, hogy szakmailag képzetesebb lehet, mint egy más tudással rendelkező belső menedzser, aki egyéb területen szerzett tapasztalatokat. Továbbá a külső interim menedzserek kiválasztásánál „bővebb a kínálat”, így a vállalat a szükséges tudás alap-

ján választhatja ki a számára megfelelő szakembert. A kívülről érkező interim menedzserek alkalmazása ajánlott krízis helyzetben, projektek megvalósításánál, illetve olyan esetekben amikor nagyfokú változásokra van szükség. Tehát ebben az esetben sokkal fontosabb szerepe van a speciális tudásnak, mint a belső interim menedzsment során (Browning–Boys 2015; Farrell 2016; Švorcová 2012).

Az interim menedzser megbízásánál mindig előre kell egyeztetni, – a megbízóknak és az interim menedzsernek –, hogy a megbízás csak adott időre szól, vagy akár egy állandó (permanens) pozícióvá alakulhat a jövőben. Külső interim menedzser alkalmazása esetén ezt általában előre tisztázzák a szerződés aláírásakor. Belső interim menedzsment alkalmazása esetében azonban nem mindig ez a helyzet. A szervezetek életében előfordulhat, hogy egy személy váratlanul távozik, vagy egyéb okok miatt munkaképtelenné válik. Ilyenkor célszerű lehet egy belső interim menedzser alkalmazása, aki nagy tudással rendelkezik, azonban előfordulhat, hogy hosszú távon a vállalat egy új alkalmazottal kívánja betölteni a megüresedett pozíciót. Ilyen esetekben rengeteg felesleges feszültséget szülhet az, ha a megbízás ideje nincs előre rögzítve (Browning–Boys 2015; Farrell 2016).

AZ INTERIM MENEDZSMENT FŐ PROBLÉMÁJA – A „TUDÁSHIÁNY”

Az interim menedzsment során különböző nehézségekkel kell megbirkóznia az ideiglenes menedzsereknek és a szervezeteknek. Fontos, hogy az interim menedzserek és a meglévő alkalmazottak között megfelelő kapcsolat alakuljon ki, ugyanis ez nagyban befolyásolhatja a sikerességet. Az interim menedzsernek elkötelezettnek kell lennie mind a vállalat, mind pedig a személyzet iránt. A menedzser kollégáknak való bemutatása is nagyban befolyásolja az együttműködés későbbi sikerességét. A megfelelő bizalom kialakítása érdekében már a bemutatás elején célszerű meghatározni

az alapszabályokat, illetve meg kell ismertetni az interim menedzsert a vállalat jelenlegi kultúrájával. Az interim menedzserek nagyfokú tapasztalattal rendelkeznek, így előfordulhat, hogy dolgoztak már hasonló kultúrájú közegben. Azonban, ha valamilyen tisztázatlan eltérések merülnek fel már az első pillanatoktól, azok a későbbiekben komoly problémákat okozhatnak. Az „ideiglenes” menedzserek számára fontos, hogy a vezetők már a kezdeteknél egyértelműen határozzák meg a meghatalmazás mértékét. Továbbá nagyon fontos, hogy az interim menedzserek képességei ne legyenek alulértékelve, tehát világosak legyenek a vezetők számára. Ezáltal megakadályozható, hogy a fontos tudás „elvesszen”. A vezetőknek tisztában kell lenniük, hogy az interim menedzserek által eszközölt akciók, változtatások milyen hatással lehetnek a szervezetre és az alkalmazottakra. Feltételezhető, hogy a szervezet vezetői jobban ismerik a saját szervezetük kultúráját, mint az interim menedzserek. A vállalat vezetőinek segíteniük, támogatniük kell az interim menedzserek munkáját, mivel ők tisztában vannak az egyes – szervezeti kultúrából adódó – válaszreakciókkal, hatásokkal. A változtatás, illetve a stratégia kialakítása során nagyon fontos szerepe van a változás mozgatórugóinak ismeretének, illetve a stratégiai előrelátásnak. Ezen a téren azonban „tudáshiányosságok” figyelhetők meg az interim menedzsereknél.

A TUDÁS ÁTADÁSA AZ INTERIM MENEDZSMENT MEGVALÓSULÁSA SORÁN

A szervezetek tulajdonképpen egy tanuló rendszerként foghatók fel. Ezen szervezetek általában előre meghatározzák azt, hogy milyen úton kívánják beszerezni, átadni, szétosztani és hasznosítani a tudást. A megfelelő tudás megszerzése nem egyszerű, az ötletek megfoghatatlanok, ezáltal nehéz azokat továbbítani, átadni. A szervezeti és egyéb válságot megtapasztaló vállalatoknak változniuk kell, új módszereket kell bevetniük a tacit és

explicit tudás megszerzése érdekében, hogy a válságos időszakot minél hamarabb és minél kevesebb veszteséggel vészeljék át (Högman–Pontusson 2015).

A tudás megszerzése történhet tapasztalati tanulással, kutatással, megfigyeléssel stb. Sok vállalat új munkaerő alkalmazásával kíván új tudásra szert tenni. A tudás megszerezhető interim menedzser alkalmazásával is. Ezáltal a szervezet értékes explicit és tacit tudáshoz juthat. Az interim menedzserek segítségével lerövidül a „diagnózis” ideje, tehát rövidebb idő alatt beazonosíthatóvá válnak a problémák. Ezen szakemberek alkalmazása két fő ok miatt ajánlott a vállalatoknak. Az első fő ok – tulajdonképpen magától értetődő módon – az, hogy interim menedzser alkalmazásával a vállalatok olyan speciális tudást képesek megszerezni, mellyel nem rendelkeznek. A második ok pedig az, hogy az interim menedzserekre nincs hatással a vállalat történelme, illetve a berögzült vállalati hagyományok és szokások sem. Ennek segítségével az interim menedzserek képesek objektív képet kialakítani a szervezetről, és gyorsabb döntéseket hozhatnak (Högman–Pontusson 2015).

A tudás átadása során az egyik fél a tudás átadó, a másik pedig a fogadó, aki a tudást „felszívja”. Az interim menedzsment megvalósulása során a tudás áramlása kétirányú. A problémák felmérésének szakaszában az interim menedzserek tanulnak az alkalmazottaktól annak érdekében, hogy megismerjék a vállalatot, illetve, hogy fény derüljön a „rejtett” problémákra. Ezen időszak alatt az alkalmazottak tacit tudása az interim menedzserekhez kerül. Ezután a tudás áramlása megfordul és a menedzserek ezen új tudásukat és a korábbi tapasztalataikból származott tudásukat használják fel annak érdekében, hogy kijelöljék, megtervezik és véghezvigyék a szükséges változásokat. Azon dolgoznak, hogy ezen „egyesített tudást” minél hatékonyabban átadhassák a szervezetnek. Ha változás történik a vállalat szokásaiban, vagy a folyamatokban, ahogyan a dolgokat végzik, akkor a tudásátadás sikeres volt, a vál-

latat új dolgot, dolgokat tanult. Fontos, hogy az interim menedzserek által hozott és átadott tudás az interim menedzser távozásával ne tűnjön el a szervezetből. A megszerzett tudást továbbra is meg kell osztani a szervezeten belül, elérhetővé kell tenni, hogy azt a későbbiekben is felhasználhassa a vállalat (Bencsik 2014; Högman–Pontusson 2015).

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

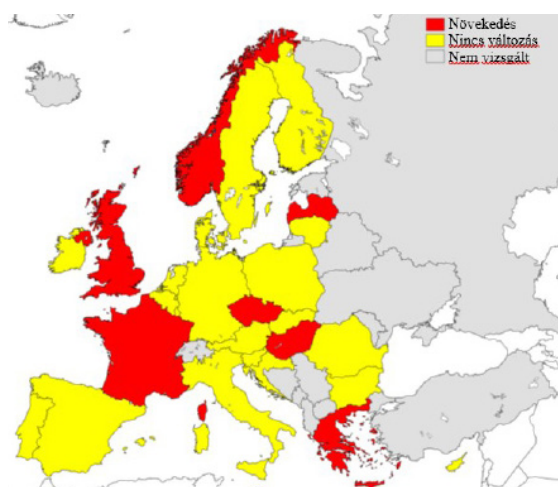
Kutatásunkat szekunder adatok alapján készítettük el. Elsőként az interim menedzsment elterjedtségét szerettük volna felmérni. Ehhez az Eurofound adatait használtuk fel, amely különböző országokról készített már felmérést. Az adatok alapján ismertetjük, hogy a 2000-es évektől, mely országok esetében figyelhető meg növekedés, ill. stagnálás az interim menedzsment alkalmazását illetően. A második kutatás, melynek adatait felhasználtuk, egy interjú kutatás volt. A szerző az interjút strukturálatlanak és mélyinterjúknak jelöli, melynek segítségével reagálni lehet az egyes válaszoknak megfelelően. Az interjú alanyai tapasztalt interim menedzserek voltak. A kutatásban nem vizsgálták a „székmelegítőket”, tehát azokat a külsős menedzsereket, akik egy kieső alkalmazottat helyettesítettek rövid időre. A kutatás célja az volt, hogy olyan interim menedzserekkel készüljenek el az interjúk, akik valamilyen változás, vagy krízishelyzet miatt kerültek egy vállalathoz. A vizsgálat során 3 interim menedzser került megkérdezésre. Ez az elemszám elegendőnek tekinthető, ugyanis strukturálatlan interjúk (ill. mélyinterjú) készültek.

AZ INTERIM MENEDZSMENT KIALAKULÁSA, TERJESZKEDÉSE

Az interim menedzser alkalmazásának módszere az utóbbi néhány évtizedben terjedt el világszerte. Eredetileg Nyugat-Európában alkalmazták elsőként, főként az Egyesült Királyságban, Hollandiában és Németországban. Az interim menedzsment nagyon különleges részét képezi a munkaerőpiacnak, és a nem széles

körben elterjedt foglalkoztatási formák közé tartozik. Ennek ellenére bizonyos európai kutatók azt mutatják, hogy az interim menedzsment alkalmazása feltörekvően van. Ezek alapján a következő országokban volt jelentős növekedés az utóbbi évtizedekben (2000-tól): Csehország, Franciaország, Görögország, Magyarország, Lettország, Norvégia továbbá az Egyesült Királyság (Mandl et al. 2015).

1. ábra. Európai országok az interim menedzsment terjedésének tekintetében



Forrás: Mandl et al. 2015 alapján saját szerkesztés

A felmérések alapján Németországban főként a szerkezetátalakítási, illetve az értékesítéssel, stratégiaalakítással kapcsolatos döntéseknél alkalmaztak interim menedzsereket a szervezetek. Németországban, Norvégiában és az Egyesült Királyság területén főként az energiával, gázolajjal és az útfelújítással foglalkozó szervezetek használták ki a foglalkoztatás ezen módszerét. Továbbá nagy arányban figyelhető meg az IKT (Információ és Kommunikáció Technológia) a gyártás és a banki szektorban működő vállalatok esetében is. Norvégiában 2001-től tapasztalható nagy változás, ugyanis ekkortól nyújt elsőként interim menedzser szolgáltatásokat az Interimleder AS nevű vállalat. A skandináv országokban (Norvégia, Dánia és Svédország) összesen kb. 4500 interim menedzser tevékenykedik, míg Franciaországban a számuk 20 és 30 ezer közé

tehető. Az Egyesült Királyságban egyre gyakoribb az interim menedzserek alkalmazása a magánszektorban is. A szakemberek szerint az interim menedzsment nem csak a nagyvállalatok számára lehet előnyös, hanem a KKV-k (mikro-, kis- és középvállalkozások) számára is, amelyek jelentős része szerkezeti problémákkal küzd. Az Egyesült Királyság területén tevékenykedő interim menedzserek esetében a napi átlagbér 593 font (kb. 675 euró) volt 2012-ben. 2013-as adatok alapján az interim menedzserek 67 százaléka férfi, míg 33 százaléka nő volt az Egyesült Királyságban. Csehország esetében a kutatásban részt vevő vállalatok 37 százaléka jelezte, hogy alkalmazott már interim menedzsert a működése során. Csehországban az interim menedzsment módszerének alkalmazása főként a gazdasági válság hatására növekedett. A szervezetek így próbáltak válaszolni az új kihívásokra (Mandl et al. 2015).

INTERJÚ AZ INTERIM MENEDZSEREKKEL

Az általunk idézett szerző 3 tapasztalt, interim menedzserrel készített interjút. Mindhárom interim menedzserről elmondható, hogy olyan ágazatban dolgozó vállalatok bízták meg őket, mely ágazatokban nagyfokú tudást szereztek korábbi karrierjük során. Ennek ellenére saját bevallásuk szerint a sikerhez nem szükséges az adott iparág teljes ismerete. Az alanyok azt állították, hogy a szervezetekkel kapcsolatos ismeretek elsajátítása sem létszükséges a sikerhez a munka megkezdése előtt. Ennek ellenére válaszaikból az derül ki, hogy munkájuk megkezdése előtt bizonyos mértékben mindegyikük felkészül az adott szervezetből. Mindegyik interim menedzserre jellemző, hogy átnézi az éves jelentéseket, illetve az alapvető információkat – pl. a vállalat weboldalának segítségével. Az interjúalanyok egyike a munka megkezdése előtt a saját kapcsolati hálójának segítségével szerez bepillantást az adott szervezet életébe. Mindhármán egyetértettek abban,

hogya a pénzügyi helyzettel kapcsolatos hiányos ismeretek okozhatják a legnagyobb problémát az interim menedzsereknek (De Weerd 2015).

Szintén mindegyikük egyet értett abban, hogy a felvétel után nagyon fontos szerepe van a kezdeti kommunikációnak mind az alkalmazottakkal, mind a menedzserekkel. Ezáltal sajátítják el azt a tudást, amely segíti őket abban, hogy elkezdhessék a probléma megoldását. A kezdeti kommunikációnak több formája létezik. Egyesek interjúkat folytatnak az alkalmazottakkal, részt vesznek a vezetőségi gyűléseken, míg mások kötetlen beszélgetéseket folytatnak annak érdekében, hogy belső információkhoz jussanak, és megértsék az informális struktúrákat a szervezetben. Ennek ellenére az interim menedzserek nem „olvadnak bele” teljesen a szervezet kultúrájába. Éppen ezért racionális döntéseket tudnak hozni, anélkül, hogy érzelmeik, kapcsolataik befolyásolnák őket. Úgy is mondhatjuk, hogy az „ismerethiányuk” segítségével jobb döntések meghozatalára képesek. Az interim menedzserek betartják a „hat lépés távolságot”. Ez néhány alkalmazottat és menedzsert negatívan érinthet, de összességében a vállalatok számára jót jelent. Az interim menedzsment során a hangsúly a szervezeti struktúrán van és nem pedig konkrét műveleteken, folyamatokon (De Weerd 2015).

A megkérdezett alanyok dolgoztak már nagy-, közép- és kisvállalatokkal is. Véleményük szerint a nagyvállalatok esetében a legtöbbször az jelenti a problémát, hogy a részvényesek és a menedzserek között hiányzik a bizalom. Az ilyen esetekben a tulajdonjog és az irányítás szétválasztása okoz gondot. A kis- és középvállalkozások esetében a tulajdonosok menedzserek is a legtöbb esetben. Ebben a helyzetben az alkalmazottak és a tulajdonosok eltérő érdekeiből származik a legtöbb probléma (De Weerd 2015).

ÖSSZEZÉS

A tanulmány az interim menedzsmenttel foglalkozik. Elsőként bemutatuk az interim menedzsment fogalmát. Az interim menedzsment a tudás megosztásának egyik újfajta megoldásává vált a tanácsadók alkalmazása mellett. Ezen két megoldást cikkünk elején hasonlítottuk össze. Az interim menedzserek a tanácsadókhoz képest aktívabban részt vesznek a vállalati folyamatokban, változtatásokban.

A továbbiakban szó esett az interim menedzserek alkalmazásának előnyeiről, hátrányairól, valamint arról, hogy milyennek is kell lennie egy interim menedzszernek. A „kölcsonzótt” menedzserek tapasztalt szakemberek, akik hajlandók arra, hogy az évek során szerzett tapasztalataikat megosszák másokkal. Ezután bemutatuk az interim menedzsment alkalmazásának két módszerét, a belső és külső alkalmazást, illetve a kettő közötti különbségeket. Ezután bemutatuk azt is, hogy hogyan valósul meg a tudás átadása az interim menedzsment során. A kutatásunk végén két korábbi kutatás eredményei alapján bemutatuk az interim menedzsment elterjedtségét Európa egyes országaiban. Végül egy mélyinterjú során kapott eredmények bemutatása következett. Ezen belül három tapasztalt interim menedzszer számolt be saját tapasztalataikról.

Tanulmányunk célja az volt, hogy felhívjuk a figyelmet az interim menedzsment által kínált lehetőségekre a térségünkben. Véleményünk szerint a tudás megszerzésének és átadásának egyik hatékony eszköze ezen megoldás, azonban viszonylag kevésbé ismert a térségünkben.

IRODALOMJEGYZÉK

1. BENCSIK ANDREA (2014): Miért nem működik? Tudásmenedzsment magyar módra. *Tudásmenedzsment*, 15. évf. 1. sz. 29–46.
2. BROWNING, BLAIR – BOYS, SUZANNE (2015): An Organization on Hold and Interim Leadership in Demand: A Case Study of Individual and Organizational Identity. *Communication Studies*, vol. 66. iss. 2. pp. 165–185
3. BRUNS, JÜRGEN – KABST, RÜDIGER (2005): Interim-Management: A Paradox for Leadership Research? *Management Revue*, vol. 16. iss. 4. pp. 512–524
4. DE WEERD, MARITA (2015): The knowledge gap of interim management. In: *5th IBA Bachelor Thesis Conference*. Enschede, University of Twente
5. MANDL, IRENE – CURTARELLI, MAURIZIO – RISO, SARA – VARGAS LLAVE, OSCAR – GEROGIANNIS, ELIAS (2015): *New forms of employment*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
6. FARREL, MAGGIE (2016): Interim Leadership. *Journal of Library Administration*, vol. 56. iss. 8. pp. 990–1000
7. FILOSOVA, TATIANA – KARZUNKE, IRINA (2014): Interim Management: A New Tool to Enhance a Company's Competitive Performance Under Current Global Instability. In: Adašková Daša (ed.): *International Relations 2014. Contemporary Issues of World Economics and Politics*. Bratislava, Publishing House EKONÓM, pp. 155–159
8. HÖGMAN, ERIK – PONTUSSON, CHARLOTTE (2015): *Interim Management & Organisational Learning. A Paradox for Learning in Times of Crises?* Stockholm, Stockholm School of Economics
9. KURUCZ ZSUZSANNA – WEINER JÁNOS (2011): Interim menedzsment – az üzleti élet zsoldosai. *CEO magazin*, 12. évf. 1. sz. 4–9.
10. MINTO, MICHAEL (2006): Interim management as value creator. *Journal of Medical Marketing*, vol. 6. iss. 2. pp. 151–152
11. ŠVORCOVÁ, PETRA (2012): Manažéri na prenájom. *Trend*, roč. 15. č. 28. s. 17–21.
12. ZÁLEZAKOVÁ, ELISKA – VOGL, MICHAELA (2015): Prehľad vybraných moderných manažérskych metód. *Manažment podnikania a vecí verejných*, roč. 10. č. 27. s. 55–63.

Л 67 LIMES. Науковий вісник Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II. 2019/Том VI. Редакційна колегія: Ільдико Орос (головний редактор), Вікторія Семйон, Габор Патакі, Мелінда Орбан та Олександр Добош (відповідальний редактор) [та ін.] – Берегове–Ужгород: ЗУІ ім. Ф.Ракоці II – ТОВ «РІК-У», 2019. – 420 с. (угорською, українською та англійською мовами)

ISSN 2411-4081

Науковий вісник «LIMES» засновано у 2014 році та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II. У науковому віснику публікуються наукові статті викладачів та студентів Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II, а також дослідження українських та іноземних учених угорською, українською та англійською мовами. Цей том «LIMES» об'єднує праці з економіки, математики, інформатики, хімії, географії та суспільствознавства.

УДК 001.89(058)

Наукове періодичне видання

LIMES

Науковий вісник

Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II

2019 р.

Том VI

**Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ №20762-10562Р від 08.05.2014 р.**

*Рекомендовано до друку Вченою радою Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці II
(протокол № 7 від 20.12.2019 р.)*

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Льдіко Орос, кандидат педагогічних наук (кафедра педагогіки та психології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Мелінда Орбан та Олександр Добош (Видавничий відділ, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)
Вікторія Семйон, кандидат економічних наук та Габор Патакі (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Адальберт Бовді, доктор фізико-математичних наук, професор
(кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)
Адальберт Рац, доктор філософії з природничих наук, спеціальність «науки про землю: петрологія»
(кафедра історії та суспільних дисциплін, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Бейла Надь, кандидат біологічних наук, доцент (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)
Віра Протопопова, доктор біологічних наук, професор (кафедра біології та хімії, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Золтан-Шандор Варга, доктор біологічних наук, професор-емерит
(кафедра еволюційної зоології та біології людини, Дебреценський університет)

Йосип Молнар, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Лорант-Денеш Давід, габілітований доктор у галузі «регіональні науки», професор
(Інститут економіки та розвитку регіонів, Університет ім. Святого Іштвана)

Маргарета Кейс, кандидат історичних наук (кафедра філології, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Марія Ген, кандидат біологічних наук, габілітований доктор у галузі «науки про довкілля»
(кафедра ботаніки, Університет ім. Святого Іштвана)

Олександр Бергхауер, кандидат географічних наук (кафедра географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Роберт Бачо, доктор економічних наук (кафедра обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

Юрій Жигуц, доктор технічних наук, професор (кафедра математики та інформатики, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II)

ВІДПОВІДАЛЬНИ ЗА ВИПУСК:

Василь Брензович, кандидат історичних наук (Благодійний фонд за ЗУІ)

ТЕХНІЧНЕ РЕДАГУВАННЯ: Олександр Добош

ВЕРСТКА: Вікторія Товтін

КОРЕКТУРА: Льдіко Гріца-Варцаба, Томаш Врабель, Олександр Кордонєць

ОБКЛАДИНКА: Ласло Веждед

УДК: Бібліотечно-інформаційний центр «Опаці Черє Янош» при ЗУІ ім. Ф. Ракоці II

За зміст опублікованих статей відповідальність несуть автори.

Друк наукового вісника здійснено за підтримки уряду Угорщини.

Засновник: Благодійний фонд Закарпатського угорського педагогічного інституту (від 2016 року Благодійний фонд За Закарпатський угорський інститут)

Видавництво: Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90 202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua) *Статут «Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II» (Затверджено протоколом загальних зборів Благодійного фонду за ЗУІ, протокол №1 від 09.12.2019р., прийнято Загальними зборами ЗУІ ім. Ф.Ракоці II, протокол №2 від 11.11.2019р., зареєстровано Центром надання адміністративних послуг Берегівської міської ради, 12.12.2019р.)* та **ТОВ «РІК-У»** (адреса: вул. Гагаріна 36, м. Ужгород, 88 000. Електронна пошта: print@rik.com.ua) *Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 5040 від 21 січня 2016 року*

Поліграфічні послуги: ТОВ «РІК-У»

Шрифти «Times New Roman» та «Minion pro».

Папір офсетний, щільністю 80 г/м². Ум. друк. арк. 48,8. Формат 60x84/8.

Замовл. № 313. Тираж 300.