

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

## A MAGYAR MENEDZSEREK VERSENYKÉPESSÉGE

A versenyképesség mindenekelőtt működőképességet és változásoképességet jelent. Ehhez a vezetői munka legfontosabb hozzájárulása a problémamegoldás és a döntés. A szerző tanulmányában sztochasztikus kapcsolatot feltételez és kísérel meg bizonyítani a vezetői munka színvonalát és a vállalat versenyképessége között. A felhasznált adatok magyarországi és spanyolországi vállalatokból álló populációból származnak.

Amikor kutatócsoportunk 1995 végén bekapcsolódott a BKE Vállalatgazdaságtan Tanszékén folyó „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikro-gazdasági tényezői című kutatási programba, a Döntésmódszertani alprojekt<sup>1</sup> megalakításával intézményes formában is kifejeztük valamenyünk régóta vallott szakmai felfogását, mely szerint bármely piacgazdasági rendszer versenyképességének stratégiai tényezője a mikroszférában születő üzleti döntések meghozatalának módja. Ahhoz, hogy egy létező gazdaság valóságos működését kielégítően leírjuk, hatékonyságát értékeljük, versenytársaival összehasonlítsuk, pontosan meg kell határoznunk, hogy milyen módon jutnak el a gazdaság szereplői az eléjük táruló lehetőségek közötti választásig, vagyis hogyan születnek az üzleti döntések.

A Döntésmódszertani alprojekt által elfogadott munkadefiníció a vállalati versenyképességet a működőképesség és a változásoképesség egyidejű meglétével azonosította a gazdálkodási tevékenység során. Ebből az következik, hogy egy versenyképes vállalat a stabilitás és a flexibilitás sajátos kettősségében próbálja meg a számára reálisan elérhető források transzformálásával a lehető legnagyobb hosszú távú nyereséget

realizálni, miközben alkalmazkodnia kell a társadalmilag elfogadott normákhoz, valamint a környezet gyors változásaihoz.

Az alkalmazkodás közvetlenebb megnyilvánulási formája – és egyben kezdő lépése – a menedzsment döntéshozatali feladatának gyakorlása. Vizsgálódásunk ezért tűzte ki célul, hogy elméletileg megalapozott, széles körű empirikus felmérésen alapuló képet adjon a magyar mikroszféra döntéshozatali állapotáról, és ajánlásokat fogalmazzon meg a döntéshozatali színvonal emelésének szándékával. Kutatásaink során a felső vezetőkre koncentráltunk, bár érintettük az al-sóbb döntési szintek kérdéseit is, de ezt mindig a felső vezetés szemszögéből tettük. Az általunk vizsgálni kívánt kérdések tehát főként a stratégiai döntéshozatalt érintették.

A vállalatok sikerének, versenyképességének, versenyelőnyének van tehát egy olyan ösztönzője, melyet a menedzsment döntéshozatali tevékenységének színvonalaként definiálhatunk, s melynek átfogó kutatása – az egész versenyképesség téma kutatásához hasonlóan – ez ideig Magyarországon még nem történt meg. Mivel a menedzsment munka kiteljesedését a döntéshozatal, s elsősorban a stratégiai döntések meghozatala jelenti, természetes, hogy figyelmünk e terület felé fordult. Véleményünk szerint ez a téma ma különösen aktuális, mivel az ismert történelmi és gazdasági változások miatt a vállalatoknak az átlagnál több stratégiai döntést kell meghozniuk,

<sup>1</sup> A Döntésmódszertani alprojekt tagjai: Bartók István, Becser Norbert, Dénes Ferenc, Gergely Szabolcs, Nagy Péter, Tamás Tibor, Zoltayné Paprika Zita

s mindezt egy gyorsan változó, nagy bizonytalansággal és komplexitással jellemezhető környezetben.

A vezetői munkát az Angyal Ádám–Kovács Sándor szerzőpáros négy megközelítésben tárgyalta. Egyrészt mint speciális szakismereteket igénylő tevékenységet, másrészt mint problémamegoldó tevékenységi folyamatok együttesét, továbbá mint külső szerepvárásokra adott választ, s végül mint a politikai-hatalmi rendszer elemét. Nyilvánvaló, hogy mi a másodikként említett fölfogásban foglalkoztunk a vezetők döntéshozatali tevékenységével, azonosulva azzal a definícióval, hogy a *vezetés mindenekelőtt problémamegoldás és döntés* (Angyal–Kovács, 1996).

A kutatás során egyik alaphipotézisünk azt fogalmazta meg, hogy a stratégiai döntéshozatal színvonala és egy vállalat versenyképessége között szoros korrelációnak kell lennie. Feltételeztük továbbá, hogy a magyar menedzserek stratégiai döntésekhez való viszonyulását erős racionalizálási törekvések jellemzik, mely magatartás egy turbulens gazdaságban nem feltétlenül a legeredményesebb stratégia. Korábbi tapasztalataink azt jelezték, hogy a magyar vállalatok döntési hierarchiája központsított, melynek a volt állami vállalatok esetében főként történelmi gyökerei vannak, a részben vagy egészben külföldi tulajdonban lévő cégeknél viszont inkább a kezdeti bizalmatlanság, a tanulási folyamat lassúsága konzerválja a helyzetet.

Egy vállalatnál a vezetési stílus a döntéselőkészítésben és a döntéshozatalban egyaránt megmutatkozik. Fontosnak tartottuk tehát a különböző fellelhető vezetői stílusok azonosítását, s ezeket elsősorban a döntéshozatali szokások szempontjából kívántuk elemezni. Azt vártuk, hogy a jelenlévő külföldi érdekeltségek, multinacionális cégek és a képzés hatására mostanra az angolszász és a német menedzsmentminták egyaránt mértékadóvá válnak hazánkban.

A döntéshozatalra természetesen nem csak a vezetői stílus nyomja rá a bélyegét, de meghatározó szerepe van annak is, hogy milyen a menedzserek felkészültsége, képzettsége, tapasztalata, milyen *személyiségjegyekkel és képességekkel* rendelkeznek. Jelen tanulmányunk a mintáinkban szereplő menedzserekről ad tükörképet a menedzsmentképességek, készségek színvonala alapján. Lényegében tehát arra keressük a választ, hogy a magyar menedzserek megfelelő attitűddel és felkészültséggel rendelkeztek/rendelkeznek-e a gazdasági rendszerváltás levelezéséhez.

A Vezetéstudomány következő számában azokról a módszertani fogásokról, eszközökről adunk majd áttekintést, melyek a vezetők döntéshozatali tevékenységét támogatják. Megvizsgáltuk ezen „szerszámok“ elterjedtségét, alkalmazásuk körülményeit, s ezt foglaljuk össze tanulmányunk második részében. A konkrétan vizsgált döntéshozatali módszerek közül kiemeltük a csoportos döntéshozatalt, az információrendszerek célzott felhasználását és a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének sajátosságait.

A vizsgált téma jellegéből adódóan leíró elemzést végeztünk, melyhez a forrásokat a szakirodalomból, a „Versenyben a világgal“ kutatási program központi kérdőívéből és mélyinterjúk során gyűjtöttük össze. Alapvetően „puha“ módszereket használtunk, noha az eredmények többsége sokváltozós statisztikai elemzések kapcsán született. Ahol lehetett, igyekeztünk kutatási eredményeinket más hasonló nemzetközi felmérésekkel összevetni.

A legnagyobb súlyt a *vállalati top menedzserekkel folytatott mélyinterjúkra* helyeztük. Igyekeztünk a legjelentősebb magyar vállalatokat megkeresni, ezért választottunk a Figyelő 200-as listájából, s lehetőség szerint a legfelsőbb vezetőket próbáltuk elérni. Az interjúkhoz strukturált interjúvázatlatot készítettünk, melyhez az eredmények összevethetősége érdekében szigorúan ragaszkodtunk.

Kutatásunk legfontosabb előzményének, a „Bradford studies“ címen ismert nagyszabású brit kutatást tekintettük. (A kutatás folyamatának, módszereinek és eredményeinek leírását lásd: *Hickson–Butler–Cray–Mallory–Wilson: „Top Decisions“, Basil Blackwell, 1986.*) A „Bradford studies“ az 1970-es évek elején indult azzal a nem titkolt szándékkal, hogy a vezetői döntések minden megelőző, illetve párhuzamosan folyó vizsgálatnál szélesebb körét minden addiginál mélyebben vizsgálja meg. A nyolcvanas évek közepéig nyúló kutatási folyamat során a kutatók valóban jelentős méretű adatbázist és esetgyűjteményt hoztak létre és elemeztek. Erőfeszítéseik következtében harminc angliai szervezet százötven döntéshozatali esetére vonatkozó adatbázis keletkezett.

A nagyszabású „Versenyben a világgal“ című kutatássorozat 1995-ös megindulása kiváló alkalmat teremtett számunkra, hogy az adott körülményekhez alkalmazkodva magyar viszonyok között is a brit kutatókéhoz hasonló vizsgálatot végezzünk. 1996 májusa és októbere között összesen hat hónap állt rendelkezésünkre a terep-

munka elvégzésére. Ezen időszak alatt összesen *negyvenkét magyarországi és nyolc spanyolországi vállalat (melyek a kontroll csoport szerepét töltötték be)*<sup>2</sup> ötven vezető beosztású szakemberével készítettünk mélyinterjút. Az információk pontos rögzítése céljából az esetek többségében párosával kerestük fel a beszélgetésre vállalkozó vállalati vezetőket, és a munkacsoportunk által tesztelt interjúvázlat alapján másfél-két órás kötétt interjút készítettünk velük.

Az a tény, hogy a „Bradford studies“ másfél évtizeden át elhúzódó kutatássorozatát néhány hónapos vizsgálattal ismételtük meg, messze ható következményekkel járó módszertani különbség. A módszerek eltéréseiből előnyök és hátrányok egyaránt származtak. Módszerünk legfontosabb hátránya, hogy nem biztosította adataink alapos ellenőrzésének lehetőségét. A „Bradford studies“ kutatói másfél évtized alatt alaposan körüljárták, több oldalról is kontrollálták az általuk megkeresett harminc cég vezetőitől kapott információkat. A „Versenyben a világgal“ döntésmódszertani alprojektjének lehetőségeit ebből a szempontból súlyosan korlátozta az időhiány. A realitásokat felmérve mi csak azt a célt tűzhattük magunk elé, hogy a rendelkezésünkre álló néhány hónap alatt minél nagyobb mintán végezzük el a döntéshozatal módszereinek vizsgálatát. A megkeresett vállalati vezetőknek mindössze szűk harmada mutatkozott egyáltalán hajlandónak az információszolgáltatásra, az interjúk tapasztalatai pedig azt mutatták, hogy még készséges partnereink egy részének is gondot okozott a beszélgetés másfél-két órás időtartama. Nem is gondolhattunk az adatgyűjtés intenzitásának fokozására, illetve többszöri kontrolltalálkozók megszervezésére. Mindezek miatt adataink semmiképpen sem tekinthetők objektív információknak. Interjúink arra a kérdésre kínálnak választ, *hogy a megkeresett vállalati vezetők hogyan vélekedtek 1996 nyarán-őszén az általunk felvetett problémákról, illetve hogyan érzékelték a cégüknél zajló döntéshozatali tevékenységet, illetve hogyan jellemezték a menedzsmentet.* Arról, hogy ezek a vélekedések miként tükrözik a valóságot, csak sejtéseink lehetnek. Többrészes interjúvázlatunk ugyan tartalmazott olyan kontrollkérdéseket, amelyek révén kimutathatóak az egy-egy interjúalany válaszaiban meglapuló esetleges inkonzisztenciák, ez azonban nyilván nem oldotta meg a problémát.

<sup>2</sup> A spanyol interjúk elkészítésében José Sempere és Rafael Moner (Universidad de Valencia) vett részt.

Az itt sorra vett gyengeségek mellett azonban kétségtelen előnyei is voltak kutatásunk gyors lefutásának: így mindenekelőtt terepmunkánk módszertani egységessége. A „Bradford studies“ másfél évtizede alatt többször változott az információgyűjtés módszere. A „Versenyben a világgal“ döntésmódszertani alprojektje ezzel szemben mindvégig a terepmunka megkezdése előtt közösen kialakított módszertani elvek szerint végezte a munkát.

Egyértelmű erőssége kutatásunknak az is, hogy a megkeresett ötven vállalatnál egyetlen kivételtől eltekintve minden esetben *csúcsvezetői szinten fogadták munkatársainkat.* Nem kell külön ecsetelni, hogy milyen jelentősége van ennek egy olyan kutatás esetében, amelynek legfőbb célja a stratégiai döntések vizsgálata.

Érdemes külön kiemelni kutatásunk egyik legfontosabb erősségét: mintánk összetételét. Adatközlőink jellemzően *nagyvállalatok* voltak – 61 százalékuk foglalkoztat ezernél több dolgozót. A fennmaradó negyven százalék *egyenletesen oszlik meg* az ötven-száz, a száz-háromszáz, a háromszáz-ötszáz és az ötszáz-ezer fős sávokban. A megkeresett cégek 36 százalékának *nem volt állami jogelődje* (a fennmaradó 64 százalék közvetlen államigazgatás alatt állt vagy a vállalati tanácson keresztül érvényesült az állami tulajdonlás elve), 53,5 százalékának *jelenlegi tulajdonosai között sem szerepel egyáltalán az állam,* és csak mintegy öt százalékuk maradt mindmáig *száz százalékos állami tulajdonban.* A mintánkban szereplő vállalatok durván harminc százalékát birtokolja ötven százalékosnál nagyobb mértékben valamely külföldi vállalat (tizenöt százalékukat teljes mértékben). A *külföldi pénzügyintézetek és külföldi magánszemélyek szerepe* ebből a szempontból elenyésző. Az általunk vizsgált vállalatok mintegy húsz százalékát birtokolják belföldi magánszemélyek ötvenszázalékosnál nagyobb mértékben (tizenkét százalékukat teljes egészében), és tíz százalékuk áll teljesen a *menedzsment tulajdonában.* Mintánk szereplőinek tevékenységét „félíg nyitottnak“ minősíthetjük, amennyiben mindössze 9,6 százalékuk *exportálja outputjának több mint felét,* de az input oldalán 29 százalékuk *importaránya nagyobb 50 százalékánál* (és 6,5 százalékuk importaránya a 90 százalékot is meghaladja). A mintánkban szereplő vállalatok több mint 60 százaléka *növelni tudta belföldi forgalmát* a legutóbbi három évben, de 11 százalékuk tíz százalékosnál nagyobb *forgalomcsökkenést* szenvedett el. Ugyanebben az időszakban a vizsgált cégek 34

százaléka saját bevallása szerint *jelentősen növelte adózott nyereségét, és mintegy húsz százaléuk árbevételarányos nyereségét is. Az adózott nyereség csökkenéséről* ellenben 27 százalék, az *árbevételarányos nyereség csökkenéséről* pedig 28 százaléuk számolt be.

A kiválasztott 42 hazai vállalatról természetesen nem állíthatjuk, hogy tudományos értelemben reprezentatív mintáját jelentik a magyar vállalatok teljes „népességének“. Arra azonban tudatosan – és érzésünk szerint sikerrel – törekedtünk, hogy ez a minta elég színes, elég átfogó, elég sokatmondó legyen. Mindenekelőtt azért, hogy *a magyar gazdaság átmeneti jellegét, gyenge és erős pontjait mind iparági szempontból, mind a tulajdonosi összetétel szempontjából jól tükrözze.* Mintánkban a száz %-os külföldi tulajdonban álló autógyártól a száz %-os állami tulajdonban lévő kereskedelmi bankon keresztül a frissen privatizált áramszolgáltatóig sokféle iparág nagyon eltérő helyzetben lévő képviselői szerepelnek. Ez a mintavételi elv szolgálta legjobban azon törekvésünket, hogy kutatásunk ne pusztán a stratégiai döntéshozatal iparági jellemzőit tárja fel, hanem ha lehet, általában mondjon valamit az átmeneti állapotban levő magyar gazdaság döntésmódszertani jellemzőiről.

Noha a kutatás fókuszát a mélyinterjú sorozat képezte, rendkívül fontos szerepet kapott – főként az eredmények kontrollálhatósága szempontjából – a „Versenyben a világgal“ kutatási program központi kérdőívéhez történő kapcsolódás, melynek során a vizsgált menedzsment-képességek és döntéshozatali közelítésmódok elemzését egy 325 fős felső vezetői minta adataival vethettük egybe. A kérdőíves felmérés alapsokaságát azok a vállalatok képezték, amelyek

- ötven főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak,
- önálló jogi személyiséggel rendelkeznek,
- könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezetik,
- ez előtt is működtek.

Az így kiválasztódott vállalati kör tíz %-ának leválogatását úgy végeztük el, hogy a második körben megmaradó vállalatok a következő négy szempont szerint reprezentálják a magyar vállalatokat:

- ágazati hovatartozás,
- területi elhelyezkedés,
- létszám-kategória,
- a jegyzett tőke tulajdonosi megoszlása szerinti tulajdonosi összetétel.

E négy szempont alapján 593 vállalat került be az alpmintába. Ezt a kört egészítettük ki azokkal a vállalatokkal, amelyek bekerültek a Figyelő c. lap 1995-ös vállalati 200-as toplistájába. Így alakult ki az a 665 vállalatot tartalmazó lista, akiket megkértünk egy kérdőíves felmérésben való közreműködésre. Alapsokaságunk végül 325 elemű lett, mivel 325 vállalat tett eleget a felkérésnek, ami igen jó válaszadási aránynak tekinthető.

### A döntéshozatal személyi feltételei

A döntéshozatali tevékenység színvonalát és ezzel egy vállalat versenyképességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetői stílusuk, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak a döntéshozatal során. Ezeket a tényezőket részletesen megvizsgáltuk kutatásunk során, s a magyar vállalati körben tapasztaltakat összehasonlítottuk a spanyol vállalati minta adataival.

### Menedzsmentképességek

A magyar vállalati menedzsment erős és gyenge pontjainak föltérképezésekor korábbi, főként nemzetközi projektekhez nyúltunk vissza, s az ottani eredmények alapján olyan tizenegy elemű listát állítottunk össze, amely véleményünk szerint kellő részletességgel tartalmazta azokat a képességeket, készségeket, melyekre a döntéshozatal során szükség van. A lista, melyben egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az átmeneti gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők, a menedzserekkel szembeni kihívások azonosítását és a menedzserek fölkészülttségének megítélését célozta. A mélyinterjúk és a kérdőíves megkérdezés során ugyan más-más módszert használtunk a menedzsmentképességek vizsgálatához, ez a körülmény azonban nem nehezítette meg az eredmények összevetését, sőt további lehetőséget biztosított stabilitásuk ellenőrzéséhez.

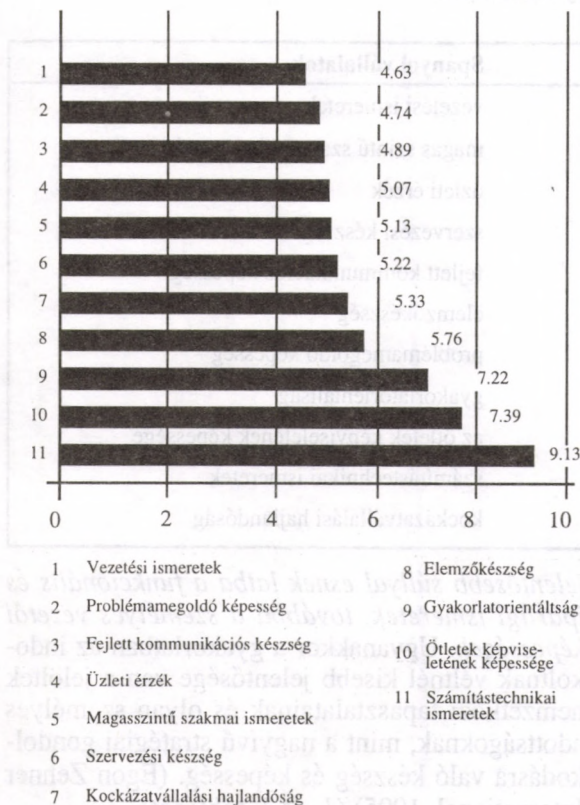
A mélyinterjúk közben a szokásos „kérdés-felelet“ sémát igyekeztünk megtörni azzal, hogy a menedzsmentre vonatkozó kérdéseket – melyek lényegében önértékelést jelentettek – a szokványostól eltérő formában tettük fel. A tizenegy képességet, készséget előzetesen külön-külön kártyákra írtuk fel, és a válaszadókat arra kértük,

hogy a kártyákat először fontossági rangsorba rendezzék el. Ez a rangsor azt tükrözte, hogy a válaszadó milyen elvárásokat, igényeket fogalmaz meg általában egy magyar vezetővel szemben. A második válogatás az ideáltipikus vélemény ismeretében azt célozta, hogy a saját vállalati menedzsment erősségei és gyengeségei elkülönüljenek a vizsgált képességek, készségek vonatkozásában. Az utolsó feladat bizonyult többek számára a legnehezebbnek, amikor is a kártyákból úgy kellett két csoportot képezni, hogy azok a válaszadó saját erősségeit, illetve gyengeségeit tükrözzék.

A mélyinterjúk során megkérdezettek véleményének figyelembevételével a menedzsmenttel szemben támasztott igények a következők szerint alakultak. Az 1. ábrában szereplő számok rangszámok, tehát a kisebb érték azt jelzi, hogy a tulajdonságra, képességre a válaszadók szerint fokozottabban szükség van. Ez a rangsor a magyar és spanyol vállalatvezetők véleményét együtt mutatja.

1. ábra

**Az ideáltipikus menedzsment-képességek rangsora**



Talán nem meglepő, hogy az ideáltipikus elvárásokat tükröző rangsorokhoz fölhasznált átlagok eltérő képet rajzoltak ki a magyar és a spanyol minta esetében. Természetesen az alacsonyabb átlagérték itt is előnyösebb helyezést jelent a rangsorban, s azt fejezi ki, hogy az adott képességre fokozottabban szükség van az adott ország gazdasági körülményei között.

Negatív eltérés azoknál a képességeknél jelent meg a harmadik oszlopban, amelyeket a magyar menedzserek fontosabbnak tartanak. Már első pillantásra szembeütő a kockázatvállalási hajlandóság fontosságának teljesen eltérő megítélése a két mintában. A magyar rangsorban a második legszükségesebbnek tartott képesség a spanyol listában az utolsó helyre került, ami azt tükrözi, hogy a magyar menedzserek a gazdasági átmenet lezárása felé haladva még mindig kihívásnak, bizonytalanoknak, kiszámíthatatlannak élik meg azt a közeget, amelyben dolgoznak, ahol a lehetséges negatív következményekre állandóan föl kell készülni. A bizonytalanságot, a döntéshozatal kényszer jellegét tükrözi a második legnagyobb negatív eltérés is, amely szerint a problémamegoldó képesség magyar vezető esetében alapvető fontosságú. Érdekes a pozitív eltérésekre is odafigyelni. Ezek azt rajzolják ki, hogy a spanyol válaszadók fölülértékelték magyar kollégáikhoz képest a hagyományos vezetői képességek fontosságát pl. a magas szintű szakmai ismeretek, a vezetési ismeretek és a szervezési készség vonatkozásában, amivel hagyományosabb vezetői ideált vázoltak föl.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében egymás mellé állítottuk a két rangsort a fontosságok csökkenő sorrendjében. Így további érdekességek is könnyen kiolvashatók. Természetesen a lista elejét érdemes figyelni, amely a magyar mintánál a válaszokban szóban gyakorta említett tipikus vezetői képet jelez. A vezető fő feladata a problémamegoldás, melyet a magyar menedzserek folyamatos – és gyakran terhes – tevékenységként élnek meg. Gyakran szelektálniuk kell, el kell dönteniük, vajon melyik problémával foglalkozzanak személyesen a rájuk zúduló problémák közül. Ehhez lényeglátásra, szelektációs készségre van szükségük. A vezetési ismeretek, a fejlett kommunikációs képesség tulajdonképpen támogathatják őket abban, hogy ellent tudjanak állni a közép- és alsó szintű vezetők nyomásának, amely a döntések fölfelé tolásában jelenik meg.

Érdekes ezt a képet az Egon Zehner International Corporate Governance (Vállalati kormányzás) című konferenciájának és kérdőíves

**A menedzsmenttel szembeni kihívások  
Magyarországon és Spanyolországban**

Menedzsmentképeségek	Magyar vállalatok	$\Delta$	Spanyol vállalatok
1. fejlett kommunikációs képesség	4.87	-0.13	5.00
2. magas szintű szakmai ismeretek	5.39	1.52	3.87
3. vezetési ismeretek	4.79	0.92	3.87
4. problémamegoldó képesség	4.47	-1.53	6.00
5. az ötletek képviselőinek képessége	7.44	0.32	7.12
6. szervezési készség	5.31	0.58	4.75
7. üzleti érzék	5.16	0.54	4.62
8. számítástechnikai ismeretek	9.15	0.15	9.00
9. elemzőkészség	5.76	0.01	5.75
10. gyakorlatorientáltság	7.31	0.58	6.75
11. kockázatvállalási hajlandóság	4.50	-4.75	9.25

2. táblázat

**A menedzsmentképeségek ideális rangsora  
a magyar és a spanyol mintában**

Magyar vállalatok	Spanyol vállalatok
problémamegoldó képesség	vezetési ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság	magas szintű szakmai ismeretek
vezetési ismeretek	üzleti érzék
fejlett kommunikációs képesség	szervezési készség
üzleti érzék	fejlett kommunikációs képesség
szervezési készség	elemzőkészség
magas szintű szakmai ismeretek	problémamegoldó képesség
elemzőkészség	gyakorlatorientáltság
gyakorlatorientáltság	az ötletek képviselőinek képessége
az ötletek képviselőinek képessége	számítástechnikai ismeretek
számítástechnikai ismeretek	kockázatvállalási hajlandóság

felmérésének eredményeivel összevetni. Ők úgy tették föl a kérdést, hogy milyen szempontok alapján válasszák ki a vezetőket, s jelenleg mely szempontok a meghatározóak. Arra az eredményre jutottak, hogy az elvárások és a tényleges gyakorlat között – ha nem is kiáltó, de mindenesetre – szignifikáns különbségek mutatkoznak. A vezetők kiválasztásában a kívánatosnak tartottnál

jelentősebb súllyal esnek latba a funkcionális és iparági ismeretek, továbbá a személyes vezetői képességek. Ugyanakkor a gyakorlatban az indokoltnak véltnél kisebb jelentősége van a jelöltek nemzetközi tapasztalatainak és olyan személyes adottságoknak, mint a nagyívű stratégiai gondolkodásra való készség és képesség. (Egon Zehner International, 1995) (1. és 2. táblázat)

A spanyol rangsor a magyarhoz képest másfajta szemléletet tükrözött. Szilárd szakmai bázison, vezetési ismeretekkel felvértezve kell megszervezni a vállalatot, s a megfelelő üzleti érzék segítségével sikerre lehet vinni. Nem kétséges, hogy ez a rangsor magabiztosabb vezetési modellt jelenít meg.

Mint már említettük, a válaszadókat arra is megkértük, hogy a képesség listából különítsék el a vállalatuk menedzsmentjére jellemző erős és gyenge pontokat, illetve a semlegeseket. Ismét összehasonlítható formátumban közöljük a magyar és a spanyol eredményeket. Most a számok abszolút értelemben értendők, a válaszadók szavazatait jelölik. (3. táblázat)

a menedzsment „nem egyenszilárdságú“, vagyis komoly képességbeli különbségek vannak a vezetők között, ami vezetési problémákat is indukál. A legpesszimistább álláspont szerint a vezetők nem ismerik egymás képességeit olyan mélységig, ahogy az a felosztásban szerepelt.

A magyar menedzserekkel kapcsolatban az önértékelés alapján a legpozitívabb kép a szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság terén rajzolódott ki. Ugyancsak biztató az üzleti érzék erősségként való megjelölése a piacgazdaságra történő áttérés lezárásakor. A gyengeségek közül a kockázatvállalási hajlandóság hiánya jelenthet problémát egy kihívásokkal teli gazdasági környezetben, ami szerencsétlen módon társul az

3. táblázat

A vállalati menedzsment erősségei/gyengeségei a magyar és a spanyol mintában

A menedzsment képességei	Magyarország			Spanyolország		
	E	S	GY	E	S	GY
1. fejlett kommunikációs képesség	18	14	10	5	1	1
2. magas szintű szakmai ismeretek	27	12	3	6	1	1
3. vezetési ismeretek	12	16	14	5	2	1
4. problémamegoldó képesség	23	13	6	5	1	2
5. az ötletek képviselőitének képessége	11	18	13	3	1	4
6. szervezési készség	13	18	11	6	1	1
7. üzleti érzék	22	13	7	7	0	1
8. számítástechnikai ismeretek	7	18	17	2	1	5
9. elemzőképesség	18	14	10	4	1	3
10. gyakorlatorientáltság	26	14	2	4	1	3
11. kockázatvállalási hajlandóság	16	8	18	3	1	4

E = erősség, S = semleges, GY = gyengeség

Mielőtt az egyes sorokat értelmeznénk, érdemes megjegyezni, hogy a magyar válaszadók több mint harmada a felsorolt képességeket, készségeket nem sorolta be sem az erősségek, sem a gyengeségek közé, amit többféleképpen is lehet értelmezni. Egyrészt úgy – és ez a jó szándékú interpretáció –, hogy a vállalati menedzsment átlagos mértékben rendelkezik a vizsgált adottságokkal, s így azok nem jelentenek számukra sem versenyelőnyt, sem pedig hátrányt. Előfordulhat azonban az is, amit az egyik kereskedelmi cég elnök-vezérigazgatója részletesen kifejtett, hogy

ötletek képviselőitének hiányosságaival. Gyakran emlegetett hiányosság a számítástechnikai ismeretek alacsony színvonala, melyet sajnos a mi kutatásunk is visszaigazolt.

A lehetséges válaszok között nem szerepelt, de gyakori említése miatt nekünk is meg kell említenünk a nyelvismeret hiányából fakadó problémákat, melyek a multinacionális vállalatoktól kezdve a még többségi állami tulajdonban lévő vállalatokig egyaránt megtalálhatók. Több válaszadó is megemlítette a megbízhatóság és a becsületesség fontosságát, amelyek ugyan nem

képességek, de kétség kívül közülük van a döntéshozatalhoz és a gazdasági életben tapasztalható kriminalizálódás idején fontos értékeket testesítenek meg.

A spanyol minta válaszadói sokkal határozottabban nyilvánítottak véleményt a menedzsmentjükről, hiszen a semleges válaszok aránya húsz százalék alatt maradt. Az üzleti érzék biztos versenyelőnyt jelent a spanyol gazdaságban, különösen, ha magas szintű szakmai ismeretekkel és szervezési készséggel párosul. A kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje és az ötletek képviselésének nehézsége azzal magyarázható, hogy stabil, régóta működő vállalatokat kérdeztünk meg, melyek biztos piaci pozíciót szereztek már maguknak.

A fentiek összefoglalásaként egymás mellé tettük a vállalati menedzsmentre és a válaszadókra vonatkozó képesség-rangsorokat. Ezeket úgy állítottuk elő, hogy az egyes kategóriákhoz rendelt értékeket súlyoztuk a szavazatok számával és átlagot képeztünk. (4. táblázat)

*A legegységesebb a számítástechnikai ismeretek súlyos hiányossága mindkét szinten.* A helyezési számokban nagy eltérés mutatkozott a kockázatvállalási hajlandóság és a szakmai ismeretek

Az önértékelő rangsort a spanyol mintában a magyarhoz hasonlóan szintén a szervezési képesség vezette, s az is megegyezik a két mintát tekintve, hogy az egyéni szakmai ismeretek színvonalának megítélése sokkal rosszabb a spanyol válaszok szerint is, mint a menedzsment szakmai felkészültsége általában. A saját számítástechnikai ismeretek viszont jóval meghaladták a menedzsment általános számítástechnikai felkészültségét.

Ezen a ponton jegyezzük meg, hogy a magyar vállalati menedzsment föl-készültségével kapcsolatos eredményeink teljes mértékben megerősítették azokat a kutatási eredményeinket, melyek a „Versenyben a világgal” kutatás keretében 325 vállalatvezető megkérdezése alapján álltak elő. A válaszadókna-k a kutatás központi kérdőívében ötfokozatú skálán kellett értékelnie ugyanazon menedzsment képességek és készségek meglétének intenzitását, melyeket a mélyinterjúban is használtunk. (5. táblázat)

Feltűnő hasonlatosság mutatkozik a két rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. *Mind a két listát ugyanazon képességek vezetik: a gy-*

4. táblázat

A menedzsmentképes-ségek tényleges rangsora a magyar mintában

A vállalati menedzsment értékelése	A válaszadó önértékelése
gyakorlatorientáltság	szervezési készség
magas szintű szakmai ismeretek	problémamegoldó képesség
problémamegoldó képesség	kockázatvállalási hajlandóság
üzleti érzék	elemzőkészség
elemzőkészség	gyakorlatorientáltság
fejlett kommunikációs képesség	üzleti érzék
szervezési készség	fejlett kommunikációs képesség
vezetési ismeretek	magas szintű szakmai ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság	az ötletek képviselésének képessége
az ötletek képviselésének képessége	vezetési ismeretek
számítástechnikai ismeretek	számítástechnikai ismeretek

rettek tekintetében. A válaszadók magukat sokkal kockázatosabbnak ítélték meg, mint saját menedzsmentjüket. *A saját képességek rangsorára szintén a gyakorlati ismeretek hangsúlyozása jellemző, melyek között azonban a szakmai ismeretek hátrébb sorolódtak.*

*gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy föl-készült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolták meg, amelyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez*

A menedzsmentképeségek rangsora a 325 fős magyar vezetői mintában és a mélyinterjúk alapján

A vállalati menedzsment értékelése N= 325	A vállalati menedzsment értékelése N = 42
gyakorlatorientáltság (4.15)	gyakorlatorientáltság
magas szintű szakmai ismeretek (3.99)	magas szintű szakmai ismeretek
problémamegoldó képesség (3.78)	problémamegoldó képesség
üzleti érzék (3.71)	üzleti érzék
fejlett kommunikációs képesség (3.61)	elemzőkészség
szervezési készség (3.61)	fejlett kommunikációs képesség
az ötletek képviselésének képessége (3.60)	szervezési készség
vezetési ismeretek (3.54)	vezetési ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság (3.47)	kockázatvállalási hajlandóság
elemzőkészség (3.46)	az ötletek képviselésének képessége
számítástechnikai ismeretek (2.93)	számítástechnikai ismeretek

szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselésének képessége.

A 325 fős minta válaszai alapján végzett faktorelemzés igen érdekes képet rajzolt ki a magyar menedzserekről. A faktorok jól értelmezhető, karakterisztikus jelleget öltöttek. Az első faktorban azok a változók lettek a meghatározóak, amelyek a klasszikus menedzsment képességeket, készségeket reprezentálták.

A menedzsmentirodalomban sokszor felbukkannak olyan funkciólisták, amelyek a menedzserek fő funkcióit, feladatait foglalják össze. Mi ezek közül most a taylori „scientific management“ irányzathoz tartozó Gulick és Urwick munkáit idézzük, akik hét fontos menedzsment funkciót azonosítottak (Kieser, 1996). Ezek:

- tervezés,
- szervezés,
- személyzeti munka,
- vezetés,
- koordináció,
- beszámolás,
- költségvetés készítés.

Könnyű belátni, hogy ezen funkciók sikeres gyakorlásához a legbiztosabb alapot az nyújthatja, ha egy vezető jó kommunikációs képességgel, magas szakmai ismeretekkel rendelkezik, birtokában van a vezetési ismereteknek, jó a problémamegoldó képessége és szervezni is kiválóan tud. Röviden azt mondhatjuk tehát, hogy az első faktor a tudományos vezetéshez szükséges feltételeket, képességbeli igényeket fogalmazza

meg. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy ez a hagyományos fölfogás mostanra már veszített fontosságából. A korszerű menedzsmenttanok a „vezetés“ helyett inkább a körülmények biztosítását, a munkatársak támogatását tekintik a menedzsment fő feladatának, ami a leadership funkciónak az executive szerepkörrel való helyettesítésében mutatkozik meg leginkább. (6. táblázat)

A második faktorban azok a változók dominálnak, amelyek a környezettel, azon belül is főként a piaci környezettel hozhatók kapcsolatba. A kockázatvállalási hajlandóság és az üzleti érzék egyértelműen befolyásolja a piaci teljesítményt, s az is nyilvánvaló, hogy a piacgazdaságra való áttérés időszakában ezen képességek versenyelőnyt testesítenek meg. A gyakorlatorientáltság és az ötletek képviselésének képessége a reaktív, illetve proaktív stratégiát folytató vállalatok vezetésekor eredményesen kamatoztatható tulajdonság. Ebbe a faktorba, kicsit köznapiabban fogalmazva egy ügyes, dinamikus vezető jellemzői kerültek össze.

A harmadik faktor a vezetők analitikus képességét mutatja, méghozzá két metszetben. Az egyik egy feltétel jellegű dimenzió, amely azt vizsgálja, hogy a menedzserek vajon rendelkeznek-e a szükséges számítástechnikai ismeretekkel. A másik kulcsváltozó az elemzőkészség fejlettségét méri. Triviális ezt a két változót összekapcsolni, bár érdemes megjegyezni, hogy a gyakorlatban a viszonyuk általában eléggé sajá-

Az elemzés rotált faktor mátrixa

	1. faktor	2. faktor	3. faktor
M10A: Fejlett kommunikációs készség	.78221	.24244	.12568
M10B: Magas szintű szakmai ismeretek	.77275	.18489	.22429
M10C: Vezetési ismeretek	.73281	.19635	.38378
M10D: Problémamegoldó képesség	.61450	.53391	.08078
M10F: Szervezési készség	.54468	.42091	.23879
M10K: Kockázatvállalási hajlandóság	.10739	.75073	.27546
M10J: Gyakorlatorientáltság	.25971	.68298	-.00516
M10E: Az ötletek képviselőjének kép.	.46715	.63019	.06879
M10G: Üzleti érzék	.22134	.60477	.35215
M10H: Számítástechnikai ismeretek	.18202	.06141	.87592
M10I: Elemzőkészség	.29435	.33653	.66987

tos. Ez abban mutatkozik meg, hogy azok a vezetők, akik felhasználói szintű számítástechnikai ismeretekkel rendelkeznek, sokkal szívesebben használnak föl elemzéseket döntéseik megalapozására.

### Vezetési minták a döntéshozatal szemszögéből

A továbbiakban a döntéshozók fölkészültségének vizsgálatakor a mélyinterjúk magyar mintájára koncentrálnunk, s egy olyan ideáltipikus elemzési keretet definiálunk, melynek dimenzióit a vizsgálatban elemzett menedzsment képességek ideális rangsorával, illetve a különböző döntéshozatali közelítésmódok figyelembevételével határoztunk meg. Négy közelítésmódot különböztettünk meg: az optimalizálót, a politikait, a kielégítőt (korlátozottan racionálist) és az intuitívát.

A két változócsoportha együttesen elvégzett faktorelemzés rávilágított az egyes döntéshozatali közelítésmódokhoz legstabilabban kapcsolódó menedzsmentképességekre. Anélkül, hogy a kirajzolódott hat faktort elneveznénk, röviden ismertetjük az egyes faktorokban azonosítható ideáltipikus vezetői mintákat. Az optimalizáló és kielégítő közelítésmód között lavírozó döntéshozót magas szintű számítástechnikai felkészültség jellemzi. A politikai és intuitív közelítésmódot keverő döntéshozó komoly vezetési ismeretekkel van felvértezve. A kiváló üzleti érzékkel rendelkező, nyitott döntéshozó egyben gyakorlatorientált is. Az innovátor típusú döntéshozót

magas szakmai fölkészültség, jó problémamegoldó képesség és az ötletek képviselőjének képessége jellemzi. A kimagasló szervezési képességgel rendelkező döntéshozó kockázatkeresőbb. Végül vannak olyan döntéshozók, akiknek az elemzőkészség a legfőbb erősségük.

A kérdés az volt, hogy ezen ideáltipikus vezetői minták melyikéhez állnak közel a vizsgálatunkban szereplő vállalatok menedzserei. Ennek eldöntésére klaszterelemzést végeztünk, amelyben három csoportot különítettünk el. A csoportok jellemzésére az átlagpróba módszerét használtuk, melynek eredményeit csoportonként ismertetjük. A táblázatokban a + jel valamely képesség átlag fölötti előfordulását, a – az átlag alatti értéket reprezentálja. Az átlagértékekhez a 0-át rendeltük.

Három dimenziót vizsgáltunk: elsőként azt, hogy a válaszadó hogyan ítélte meg az egyes menedzsmentképességek szükségességét a jelenlegi gazdasági körülmények között. Másodikként azt néztük meg, hogy vállalatának menedzsmentje milyen mértékben rendelkezik az egyes képességekkel, s végül ugyanezt elemeztük a válaszadó esetében is. Az egyes csoportba tartozók jelölésére – mindenféle sértő szándék nélkül – az állatvilágból kölcsönöztünk elnevezéseket, azt remélvén, hogy az asszociációkkal egyértelműbbé tesszük a csoportok közötti különbségeket.

- Az első csoportban a menedzsereket *átlagos fölkészültség* jellemzi, ami nagy rutinnal és ösz-

tönös vezetéssel párosul. Sajnálatos viszont, hogy *n* senek fölkészülve az újszerű kihívásokra, mivel az üzleti érzék és a kockázatvállalási hajlandóság szerint elmaradnak az átlagtól, sőt perspektivikusan is komoly gondok várhatók, mivel az ötletek képviselője sem tartozik az erősségeik közé. Ugyanakkor az első oszlop nagyfokú elkedvetlenedést, *befelé fordulást* jelez, ami a hagyományos vezetői erényekből való kiábrándulás mellett – ami legjobban a magas szintű szakmai ismeretek megítélésénél látszik – a modern piaci követelmények negligálását is takarja.

Olyan vállalatok vezetői kerültek ebbe a csoportba, akik közül jónéhányan több évtizede már a pályán vannak, túlélték a gazdasági rendszer-váltást is, illetve olyanok, akik egy generációval ugyan fiatalabbak, de nem régen kerültek vezető pozícióba. Az általuk reprezentált vállalatok korábban jelentős állami vállalatok voltak, mostanra viszont már privatizálták őket, s tipikusan jellemző rájuk a külföldi vállalati és az erős belföldi pénzügyi és önkormányzati tulajdonhányad. A belföldi forgalmuk igen jelentős, főként hazai piacra termelnek, illetve szolgáltatnak és eközben

- A második csoportba a *legdinamikusabb, legnyitottabb* válaszadók kerültek, akik szinte mind egyik felsorolt képességet fontosnak tartották, vagyis magasra állították a mércét, kivéve a hagyományos vezetői erényeket, mint amilyen például a vezetési ismeret vagy a szervezési készség. Erősségük a *megalapozott elméleti fölkészültség*, melyet a külső fókusz szem előtt tartását erősítő kommunikációs képesség, jó üzleti érzék és magas kockázatvállalási hajlandóság egészít ki. A válaszadók *magabiztosságát* mutatja, hogy önértékelésük szerint kimagaslanak saját menedzsmentjükből is, sokkal jobbak az ötletek képviselőjében, az üzleti érzék, a számítástechnikai ismeretek, az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság tekintetében. Nem félnek a kihívásoktól és tisztában vannak azzal, hogy *a legnagyobb versenylőnyt a kockázatvállalási hajlandóság magas szintjével érhetik el.* (8. táblázat)

- Ebbe a – sajnálatos módon legkisebb – csoportba a kiterjedt külpiaci kapcsolatokkal rendelkező cégek vezetői kerültek, akiket nagyfokú *proaktivitás* jellemez. Privatizált vállalatok,

7. táblázat

1. csoport (20 fő) : az öszvérek

Menedzsmentképeségek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	-	0	-
2. magas szintű szakmai ismeretek	--	+	0
3. vezetési ismeretek	-	0(+)	0
4. problémamegoldó képesség	--	0	+
5. az ötletek képviselőjének képessége	--	-(0)	--
6. szervezési készség	0	-	-
7. üzleti érzék	--	-	0
8. számítástechnikai ismeretek	-	0	-(0)
9. elemzőkészség	++	+	-
10. gyakorlatorientáltság	+	++	0
11. kockázatvállalási hajlandóság	0	-	+

kiegyensúlyozott üzleti eredményt produkálnak. Érdekességként megemlíjtjük, hogy a csoportba sorolt válaszadókat a Herbert Simon nevéhez fűződő korlátozott racionalitás közelítésmód alkalmazása jellemzi, s az, hogy az átlagnál több belső problémával kell foglalkozniuk, de mindezek mellett szívóosságukat bizonyítja, hogy a problémák preventív fölkutatására is marad energiájuk. (7. táblázat)

illetve multinacionális cégek találhatóak itt, tehát az állami tulajdonlás nem jellemző. A nyereségmutatók az átlagnál kicsit jobbak, de nem kiugróak. A fémfeldolgozó vállalat mellett alkatrészgyártó és kereskedelmi bank egyaránt szerepel ebben a csoportban. A válaszadók a negyvenes generációját képviselték, akiket a maximalitás, a logikus gondolkodás, a racionalitás jellemez leginkább. (9. táblázat)

A harmadik csoport vállalatait *tradicionális menedzsment* jellemzi, melynek fölkészültségében kisebb-nagyobb hiányosságok vannak pl. a szakmai, a vezetési és a számítástechnikai ismeretek

Nem a legnagyobb vállalatok vezetői szerepelnek ebben a csoportban, ugyanakkor igen exportorientáltak az érintett cégek. Még mindig jelentős az állami tulajdonhányad, amit „súlyos-

8. táblázat

### 2. csoport (7 fő) : a tigrisek

Menedzsmentképeségek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	++	++	++
2. magas szintű szakmai ismeretek	0	0	-
3. vezetési ismeretek	-	+	-
4. problémamegoldó képesség	++	++	0
5. az ötletek képviselésének képessége	++	-(0)	++
6. szervezési készség	--	-	--
7. üzleti érzék	++	+	++
8. számítástechnikai ismeretek	++	0	++
9. elemzőkészség	---	--	++
10. gyakorlatorientáltság	--	-	++
11. kockázatvállalási hajlandóság	+++	++	++

reték terén, de már elindultak a fejlődés irányába az ötletek képviselése, a szervezési készség és főként az üzleti érzék területén. Aggodalomra ad okot viszont a gyakorlatorientáltság hiánya és a kockázatvállalási hajlandóság lebecsülése. *A válaszadók a vezetési ismereteket tartották a legfontosabb menedzsment képességnek, amely a magas szintű szakmai ismeretekkel és a fejlett kommunikációs készséggel párosítva hagyományos vezetői ideált testesít meg.*

bít“ az igen vegyes privatizáció, amely sokféle tulajdonoshoz vezetett (külföldi magánszemély, külföldi pénzintézet, belföldi magánszemély, MRP). Az üzleti eredményük jó, ezt azonban állandó külső figyelmeztetések és vészhelyzetek közepette érik el. Problémamegoldásukat az erős intuitivitás jellemzi.

*A kirajzolódott három vezető típusból a versenyképesség szempontjából a „tigris“ a legígéretesebb. Rendelkezik ugyanis mindazokkal a*

9. táblázat

### 3. csoport (15 fő): az elefántok

Menedzsmentképeségek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	+	-	-
2. magas szintű szakmai ismeretek	++	-	+
3. vezetési ismeretek	+++	-(0)	+
4. problémamegoldó képesség	+	0	-
5. az ötletek képviselésének képessége	+	+	-
6. szervezési készség	+	+	+
7. üzleti érzék	+	++	+
8. számítástechnikai ismeretek	0	-	-
9. elemzőkészség	0	+	+
10. gyakorlatorientáltság	-	--	-
11. kockázatvállalási hajlandóság	-	+	-

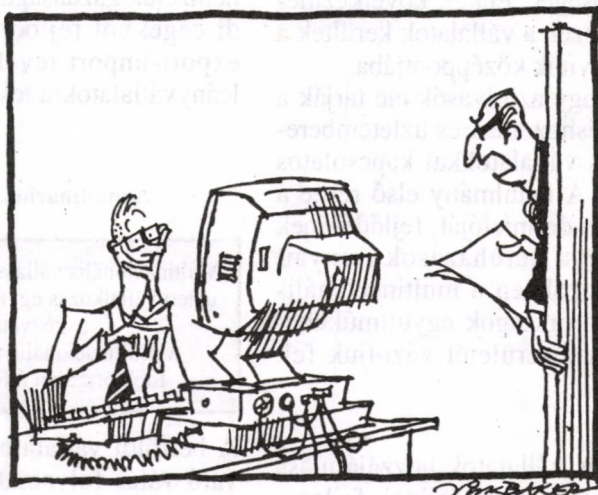
képességekkel és fölkészültséggel, amelyre egy kihívásokkal terhes időszakban szükség van. Az „öszvérek“ szívóssága és főként tapasztalata, s nem utolsó sorban átlagos képességei szintén garantálhatnak kiegyensúlyozott eredményeket. Az „elefántok“-nak nagyobb utat kell megtenniük az átalakulásban, de fejlődésük iránya biztató.

A magyar minta elemzése után kiegészítésképpen megemlítjük, hogy a vizsgált nyolc spanyol vállalat menedzsmentjéből négy az első csoportba, kettő-kettő pedig a második és a harmadik csoportokba sorolódott. Ez azt jelzi, hogy nem csak a magyar vállalatok menedzsmentjei vannak átalakulóban, hanem a vizsgálatunkban szereplő kontrollcsoport vállalatainak menedzsmentjei is.

### Irodalom

- Angyal Ádám–Kovács Sándor: „Vezetés“ alprojekt alaptanulmánya. „Versenyben a világgal“ kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1996
- Bazerman, M.H.: Judgements in Managerial Decision Making. John Wiley & Sons, 1990
- Dénes Ferenc–Zoltayné Paprika Zita: Gyorsfénykép a magyar menedzserekről. Ph.D. dolgozat, 1996. december, BKE Gazdálkodástani Ph.D. Program
- Egon Zehnder International: Corporate Governance. Kézirat, 1995. június

- Guillen, Mayro F.: Models of Management. The University of Chicago Press, 1994
- Harrison, E.F.: A process perspective on strategic decision making. Management Decision 34/1, 1996
- Heller, F.: Decision Making and Leadership. Cambridge University Press, 1992
- Hichson, D. - Butler, R. - Cray, D. - Mallory, G. - Wilson, D.: Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell, 1986
- Hoványi Gábor: Vállalatok versenyképessége: új feltételek és új koncepciók. Vezetéstudomány, 1996. 5. szám
- Kieser, Alfred: Szervezetelméletek. KJK, Budapest, 1996
- Pettigrew, Andrew–Whipp, Richard: Managing Change for Competitive Success. Blackwell Publishers Ltd., 1991
- Schoemaker, P.J.H.: Strategic Decision in Organisations: Rational and Behavioural Views, Journal of Management Studies, 30, 1993
- Simon, H.: Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Edward Elgar Publishing Limited, 1992
- Wallace, John B.: Developing better managers: creating change through effective training. Kogan Page, London, 1991
- Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertani alprojekt kutatási alaptanulmánya. „Versenyben a világgal“ kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Háttér tanulmány, 1996. május
- Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. „Versenyben a világgal“ kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Műhelytanulmány, 1997. március



*Parsons, maga most böngészik, vásárol  
vagy éppen elkezdte a szupersztrádáról?*

Louis DESFOSSES – FÜLÖP Gyula

# A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK ÉS JELENLÉTÜK A FEJLŐDŐ ORSZÁGOKBAN

– PROBLÉMÁK ÉS MEGOLDÁSOK –

A tanulmány a fejlődő országok döntéshozóinak és üzletembereinek a multinacionális vállalatokkal kapcsolatos általános véleményét fogalmazza meg. Az első részben a szerzők a multinacionális vállalat definícióját, fejlődésének fontosabb lépéseit és a beruházások irányait mutatják be, míg a második rész a multinacionális vállalatok és a fejlődő országok együttműködésének hatásterületeit vázolja fel.

Az elmúlt évtized jelentős változást hozott a multinacionális vállalatok (MNV) és a fejlődő országok kapcsolatában. Általánosságban véve, a fejlődő országok egyre nyitottabbak, kevésbé visszafogottak a multinacionális vállalatokkal szemben. Különösen a '90-es évek első felében, a multinacionális vállalatok a több országra kiterjedő vagy globális stratégiájuk szerves részeként fontolóra vették a fejlődő országokkal való együttműködés lehetőségét. Ennek következményeként egyre inkább ezek a vállalatok kerültek a társadalmi és politikai viták középpontjába.

A szerzők célja, hogy az olvasók elé tárják a fejlődő országok döntéshozóinak és üzletembereinek a multinacionális vállalatokkal kapcsolatos általános véleményét. A tanulmány első része a multinacionális vállalat definícióját, fejlődésének fontosabb lépéseit és a beruházások irányait mutatja be. A következőkben a multinacionális vállalatok és a fejlődő országok együttműködésének négy átfogó hatásterületét vázoljuk fel. Ezek a következők:

- a multinacionális vállalatok hozzájárulása a befogadó ország gazdaságának fejlesztéséhez,
- problémás területek, melyek a konfliktusok és a gondok forrásai,
- a fejlődő országok elvárásai a multinacionális vállalatokkal szemben,
- a fejlődő-befogadó ország törvényes kötelezettségei.

Mindezeket a General Electric/Tungstam példájával illusztráljuk, mely lehetőséget ad bizonyos következtetések és javaslatok megfogalmazására.

## A multinacionális vállalatok jellemzői

A multinacionális vállalatok létrejöttének oka az egész világra kiterjedő üzletek, iparágak és a nemzetek gazdasága fölötti uralom. Olyan belföldi cégekből fejlődnek ki, melyek az egyszerű export-import tevékenységet túllépve külföldi leányvállalatokra tesznek szert (1. táblázat).

1. táblázat

### A multinacionális vállalat definíciója

Multinacionális vállalat akkor keletkezik, amikor egy üzleti vállalkozás egynél több országban valósít meg közvetlen beruházást.

A multinacionális vállalat egyaránt működhet több országot átfogó és globális alapon is.

A belföldi vállalatból multinacionális vállalattá való válás folyamata rendszerint több fejlődési szakaszt foglal magában (2. táblázat).

### Miért alakítják a belföldi cégeket multinacionális vállalatokká?

Erre a kérdésre számos, egymástól eltérő válasz adható, például:

**A multinacionális vállalat kialakulása**

**ELSŐ LÉPÉS:** a belföldi cégek jelentős szerep jut az export és/vagy az import tevékenységekben.

**MÁSODIK LÉPÉS:** a cég beruházói pozícióba kerül külföldön – a beruházás értéke rendszerint megegyezik az adósságállománnyal.

**HARMADIK LÉPÉS:** közvetlen beruházás a külföldi vállalatba – az üzleti tevékenységek globális integrációja.

- a nemzetközi tranzakciók költségeinek csökkentése,
- gazdasági egyensúly elérése a hazai piac korlátain túl való növekedéssel,
- kitermelés és a források felkutatásának rugalmasabbá tétele,
- szakismereti előny szerzése a kulturális eltéréseket figyelembe vevő kutatás, terméktervezés, gyártás és marketing területeken,
- piaci vezető szerep megszerzése a belföldi versenytársakkal szemben.

Az elmúlt évtized első felében több fejlődő ország alakított ki növekedési stratégiát a világ-gazdasággal való kapcsolatuk fejlesztése révén – a multinacionális vállalatoknak nagy jelentőségük van ezen kapcsolatok kialakításában. A MNV külföldi közvetlen beruházásai – összehasonlítva más forrásokkal, mint például a kereskedelmi, koncessziós kölcsönök, a szomszéd országokba irányuló exportok és a technológiai licenc – egyre jelentősebb forrásaivá váltak a fejlődő országok tőke, export, és technológiai szükségletei kielégítésének. (3. táblázat)

3. táblázat

**Külföldi közvetlen beruházás**

A külföldi közvetlen beruházás a multinacionális vállalatok növekedésének különösen hatékony eszköze.

Az 1990-es évek első felében változásokat lehetett érzékelni a külföldi közvetlen beruházások trendjeinek jellemzőiben:

- a mennyiségben,
- a források és a befogadó országok összetételében,

- az ágazatok közti megoszlásban,
- az együttműködési megállapodások számának gyors növekedésében.

Például 1990 és '95 között Közép- és Kelet-Európában a legtöbb beruházást Magyarországon valósították meg, míg Szlovákia valahol a sor végén állt. A külföldi tőke 50 %-át a kelet-európai országokba Németország és az USA juttatta.

**A külföldi közvetlen beruházás irányaira ható tényezők**

Az 1990-es évek folyamán a külföldi tőkebeáramlás trendjeinek jelentősebb eltéréseit befolyásoló tényezőket három csoportba sorolhatjuk (4. táblázat).

4. táblázat

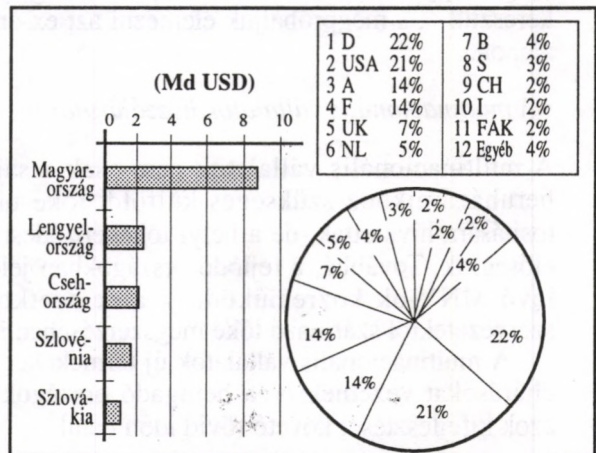
**A külföldi közvetlen beruházások trendjeire ható tényezők**

1. A folyó fizetési mérleg hiánya és ennek következtében a felhalmozódott devizatartalék változásai
2. A relatív költségek változásai a tényleges árfolyamváltozásoknak és az eltérő gazdasági növekedési rátáknak köszönhetően
3. Az ipari szervezetekkel és a vállalati szintű versenyelőnnyel kapcsolatos tényezők.

Ezek a tényezők a közvetlen külföldi tőke iránti keresletet és a kínálatot egyaránt befolyásolják (5. táblázat).

5. táblázat

**Külföldi közvetlen beruházás néhány kelet-európai országban (1990–1995)**



## A multinacionális vállalatok és a fejlődő országok együttműködésének hatásterületei

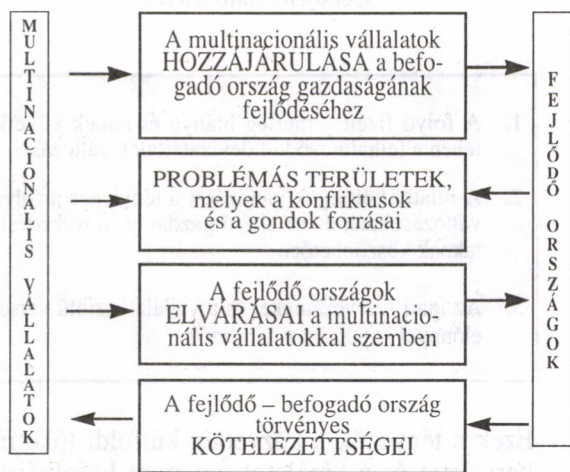
A multinacionális vállalatok és azoknak a fejlődő országokban betöltött szerepük körüli vita azóta folyik, mióta ezek a vállalatok létrejöttek. A széles körű viták kevés eredménnyel jártak a multinacionális vállalatok fejlődő országokbeli támogatói és ellenzői között.

A következőkben egy olyan modellt mutatunk be, amely felhasználható a multinacionális vállalatok és a fejlődő országok együttműködési hatásterületeinek tanulmányozására. A négy fő területet a 6. táblázat tartalmazza.

A modell szerint először ex-post alapon elemeztük ezeket a területeket. Az itt közölt ered-

6. táblázat

A multinacionális vállalatok és a fejlődő országok együttműködésének hatásterületei



mények azt az általános véleményt tükrözik vissza, amelyet a fejlődő országok gazdaságirányítói és üzletemberei fogalmaztak meg.

Másodszor egy adott helyzetet vizsgálunk meg – egy multinacionális vállalat stratégiáján keresztül –, s megpróbáljuk elemezni azt ex-ante alapon.

### • A multinacionális vállalatok hozzájárulásai

A multinacionális vállalatok nem csak a saját beruházásaikhoz szükséges külföldi tőke biztosítására hivatottak, de a helyi tőkeképződést is elősegítik. Továbbá, a fejlődő országokban jelen levő MNV-ok közreműködnek a nemzetközi szervezetektől származó tőke megszerzésében is.

A multinacionális vállalatok új termékeket és eljárásokat vezetnek be a befogadó országokba azok kifejlesztését követő rövid időn belül.

A multinacionális működés eredményessége új vezetési módszereken és új folyamatirányítási technikákra való betanításokon keresztül is megmutatkozik, melyeket a befogadó ország szintén értékeli.

A befogadó országok nagy többsége gazdasági infrastruktúrája fontos fejlesztőinek tekinti a multinacionális vállalatokat (7.–8. táblázat).

### • Problémás területek

A multinacionális vállalatok világméretű kontextusban alakítják ki stratégiájukat, ezért előfordulhat, hogy egy adott ország sajátos szükségletei és követelményei nem olyan mértékben teljesülnek mint ahogyan azt elvárták. Ez természetesen vita tárgyát képezheti.

A második probléma gyökere a fejlődő országok gazdasági szakembereinek véleményével magyarázható, miszerint a multinacionális vállalatok nem elég aktív partnerek a gazdasági fejlődés hatékonyabbá tételében. Nem segítik őket a fizetési mérleg egyensúlyi problémáinak és a munkanélküliség problémáinak megoldásában.

Ez a probléma a következő két érdekes kérdést veti fel:

– Fel vannak-e valójában készülve a multinacionális vállalatok arra, hogy a befogadó ország krónikus problémáira megoldást adjanak.

– Elfogadja-e a befogadó ország az ilyen beavatkozásokat egy külföldi szervezettől napjainkban?

Ezek a kérdések vég nélküli vitákhoz vezethetnek. Ehelyett tekintsük át inkább a főbb problémás területek összefoglalását és a General Electric/Tungstam problémakezelésére vonatkozó példát (9.–10. táblázat).

### • A befogadó ország elvárásai

Amint azt az előbb bemutatott táblázat jelzi, a befogadó országok kifejezik elégedetlenségüket az országukban jelentkező előnyökkel kapcsolatban. Ezek jobb megértése segíthet a potenciális konfliktusok elkerülésében.

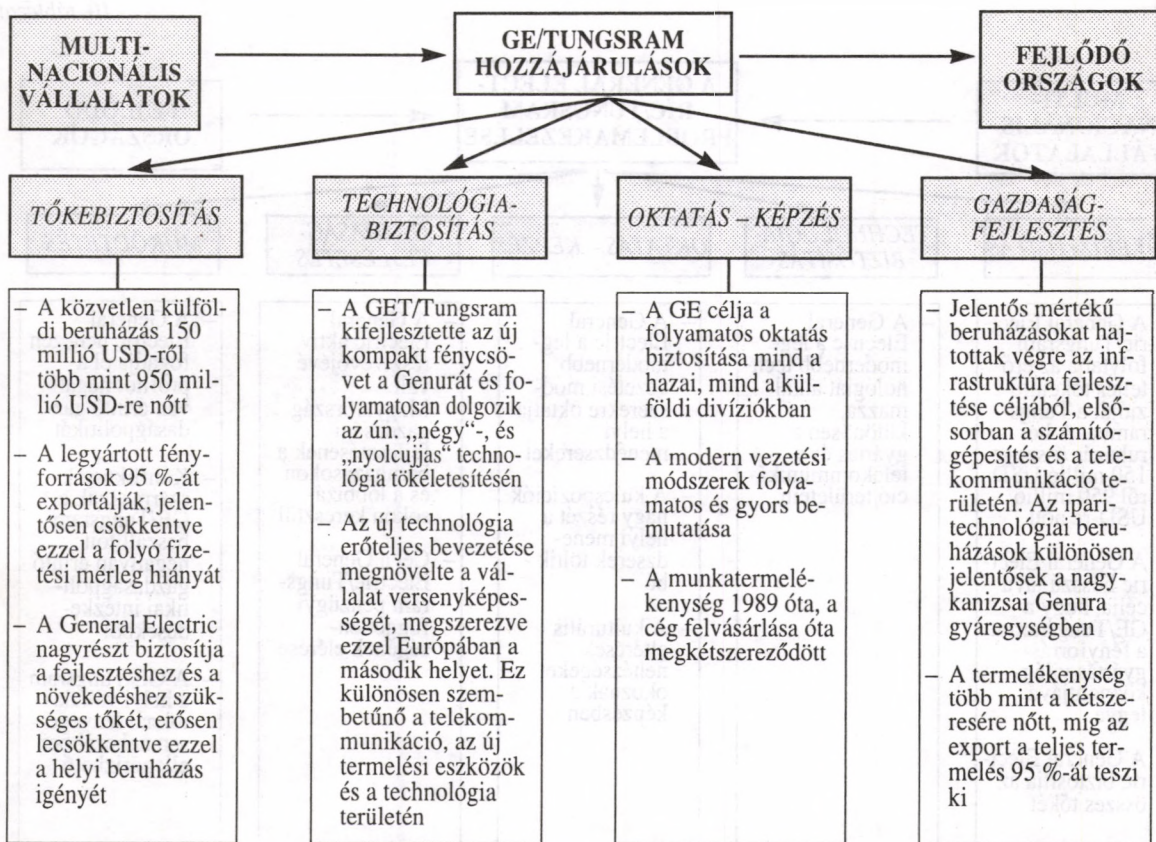
A 11. táblázat a befogadó országok elvárásait foglalja össze.

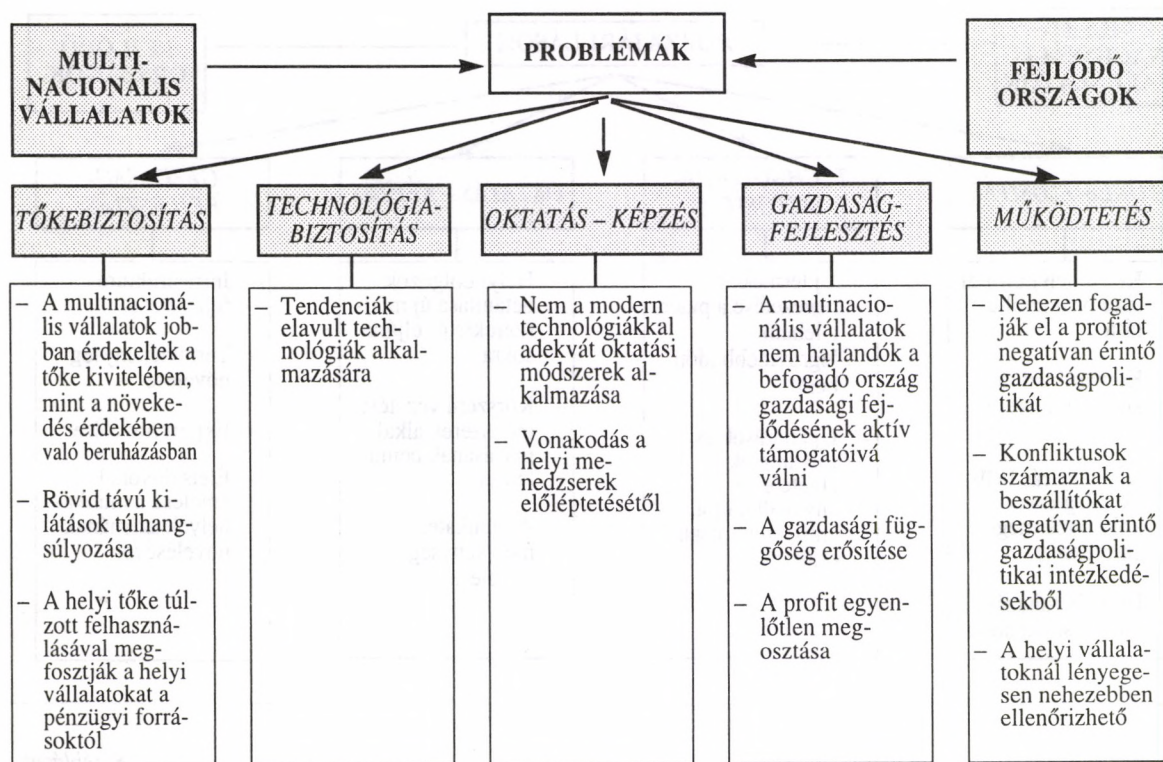
A beruházás-megtérülési mutatóval kapcsolatban a legtöbb fejlődő ország úgy gondolja, hogy a megtérülés valahol a tíz–húsz % közt lenne elfogadható.

A befogadó országok véleménye szerint a multinacionális vállalat helyi leányvállalatainál képződött profit negyven–hatvan %-át újra be

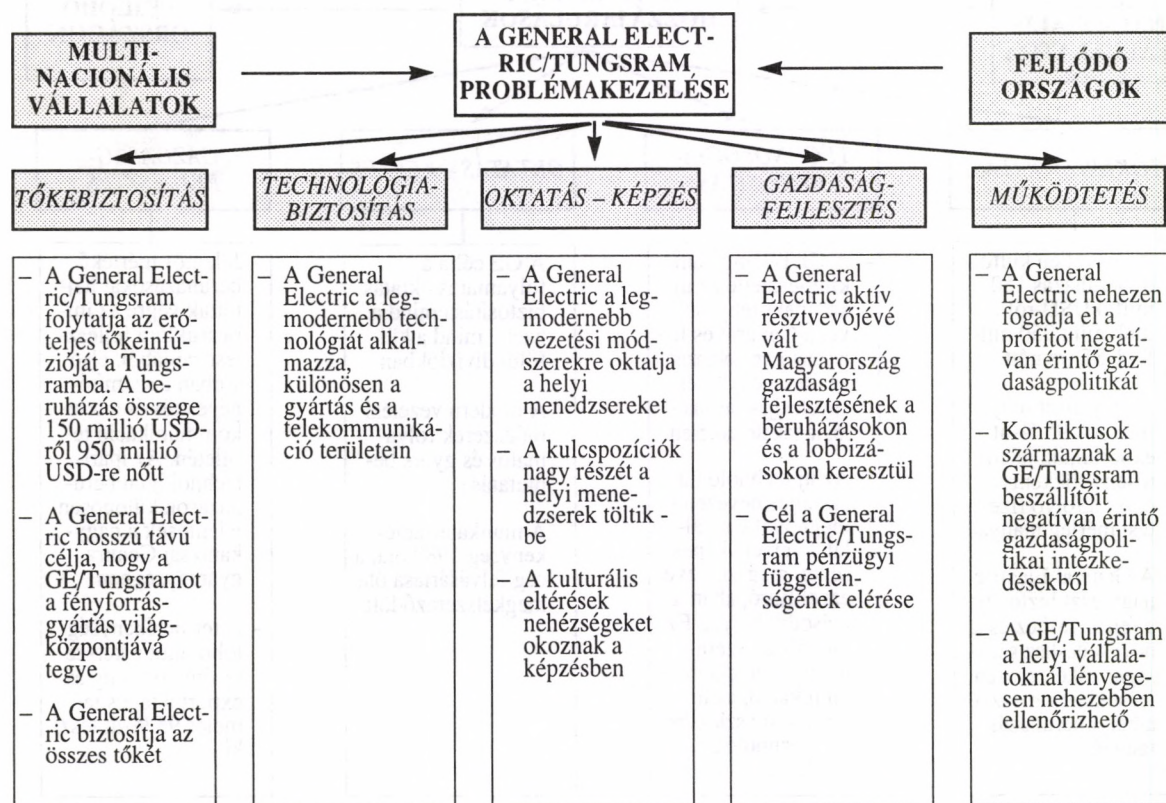


8. táblázat





10. táblázat



kell fektetni az adott országba. Az anyavállalat szempontjából azonban a profit kivitele szintén lényeges dolog.

A legtöbb befogadó ország törekszik olyan adókulcsok bevezetésére, melyek hasonlóak a legtöbb fejlett országban alkalmazott adókulcsokhoz.

• *A befogadó ország kötelezettségei*

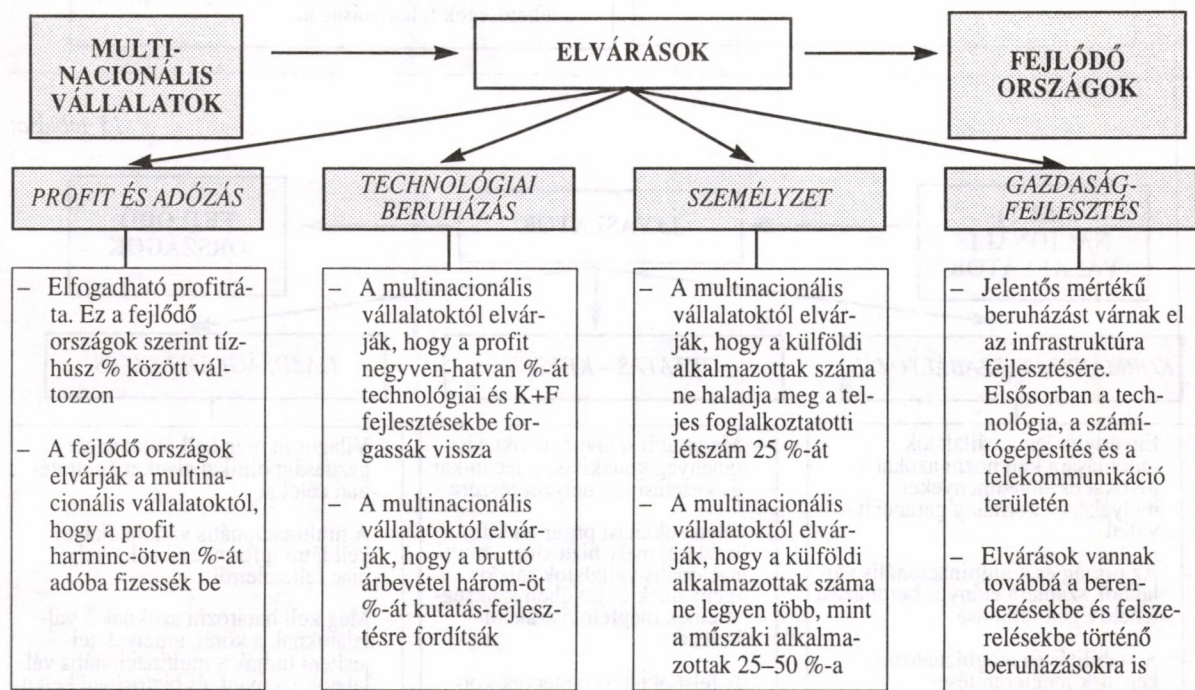
Általában véve, számos gazdaságpolitikai változat létezik, melyet a fejlődő országok azért követhetnek, hogy vonzóbbá váljanak a multinacionális vállalatok számára. Egy, a befogadó ország törvényes felelősségvállalására utaló, a kötelezettségeket magukban foglaló ún. „szolgáltatási” csomag összeállításával a kívánt eredmény

**Javaslatok a külföldi közvetlen beruházások növelésére**

Végül mind az ex-post, mind pedig az ex-ante alapon végzett elemzések eredményeire támaszkodva javaslatot teszünk a külföldi közvetlen beruházások arányának növelésére a gazdaságfejlesztés és -szabályozás, valamint az oktatás területére vonatkozóan. Javaslatainkat a 13. táblázatban foglaltuk össze.

Kétségtelen, hogy ezeknek a javaslatoknak a gyakorlati megvalósítása sok esetben több évet vehet igénybe. Azonban úgy gondoljuk, hogy ez a tanulmány segít abban, hogy rávilágítsunk arra az útra, melyet a fejlődő országoknak célszerű követniük. Tudatában vagyunk annak, hogy szá-

11. táblázat



elérhető. Ennek létrehozásában szerepet játszhat a 12. táblázatban található néhány szempont.

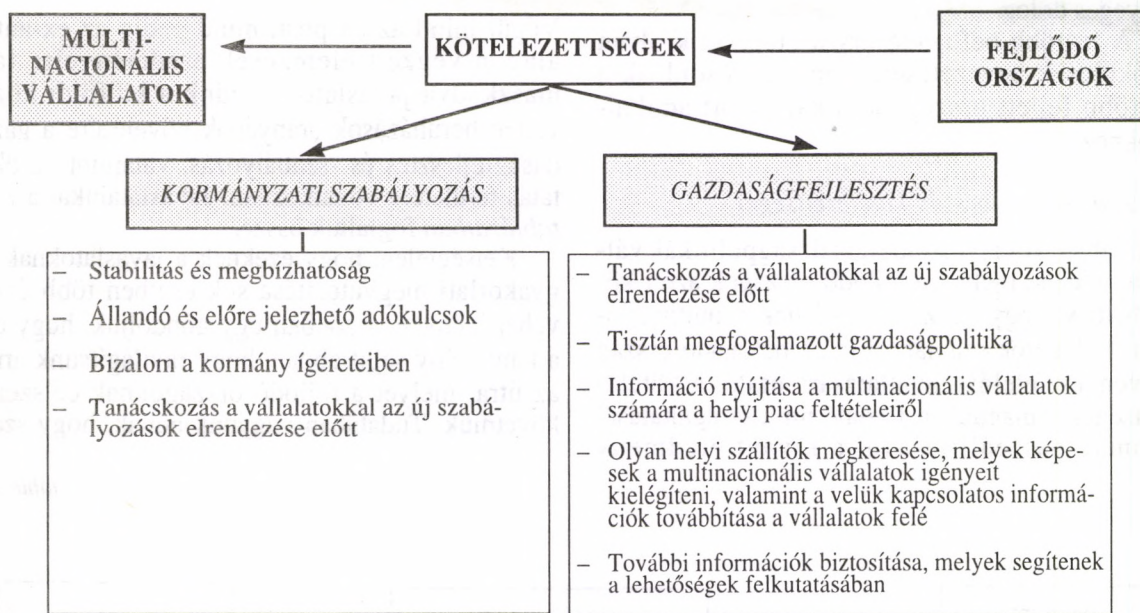
Az egyre nyilvánvalóbbá váló általános gyakorlat szerint a fejlődő országok segítséget nyújtanak és ösztönzik a multinacionális vállalatokat a közvetlen beruházásokra, de nem hajlandók arra, hogy megfelelő pénzügyi hasznot biztosítsanak számukra.

A legtöbb gazdasági szakember egyetért abban, hogy a stabilitásról és a megbízhatóságról kialakított közképnek nagy jelentősége van a külföldi tőkebeáramlás erősítésében.

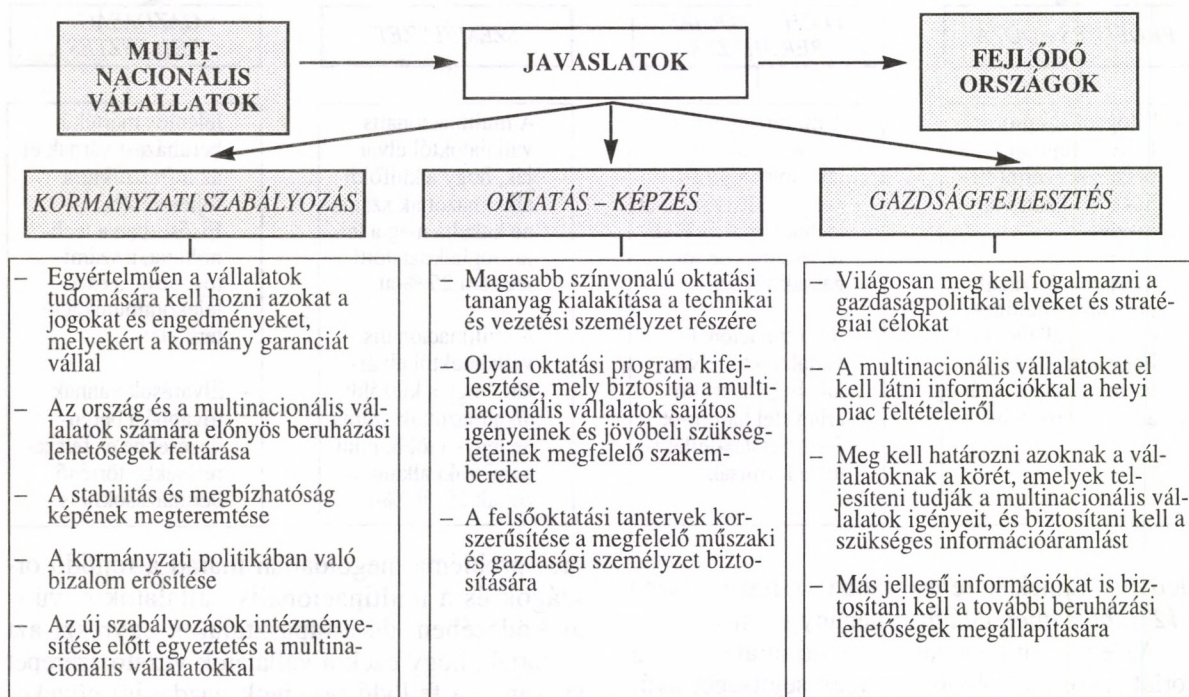
mos probléma megoldatlan marad a fejlődő országok és a multinacionális vállalatok együttműködésében, de a tapasztalatok egyrészt azt mutatják, hogy ezek a vállalatok vezető szerepet játszanak a fejlődő országok gazdasági növekedésében, másrészt azt, hogy szilárd gazdaságfejlesztési stratégiára van szükség a sikeres együttműködés érdekében.

**Irodalom**

Desfosses, L.-Fülöp Gy.: Global Strategies: An Applied Approach. Bíbor Publishing Company, Miskolc, 1996



13. táblázat



Fülöp Gy.–Desfosses, L.: Role of The Multinational Corporations in Developing Countries. Spirit of Global Understanding – A World Fulbright Alumni Conference, Budapest, Augustus, 1996

Gosh, P. K.: Multinational Corporations and Third World Development. UNCTAD Publications, New York, 1994

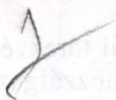
Jain, S. C.–Puri, Y.: The Policy Maker's Views on The Developing Countries and Multinational Corporations. Management International Review, No. 2, 1991

Malagas, S. J.: Business As Usual – A Report on Polish and Hungarian Transition to Market Economies. EBURON, Delft, 1991

Mozsik T.: A multinál nemcsak a csokoládé és a villanykörte a fontos. Népszabadság, 1997. április 22.

Toth, I.: Value Creation for Hungary's Greater Image in the West and Superior Future for the 21<sup>st</sup> Century. „Hungary-2000” Konferencia, Budapest, 1997

HOVÁNYI Gábor



## AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSÉNEK TÁVLATAI\*

Az emberi erőforrás menedzselésében a fejlett piacgazdaságokban megkezdődött változás mára négy pontban is módosította az EEM filozófiáját. Ezzel párhuzamosan napjainkban már láthatóak azok a sajátosságok, amelyek a jövőben jellemzik majd a piacgazdaságok versenyképes vállalatait. Tanulságait megvonva a szerző figyelmét hazánk eltérő feltételei sem kerülték el.

A fejlett piacgazdaságok számos nagyvállalatánál még a közelmúltban is így fogalmazták meg az emberi erőforrás-menedzselés (EEM) legfontosabb vállalatvezetői feladatát: „A vállalat vezetése érje el, hogy a munkatársak *tegyék magukévá a vállalat céljait*“. Ezzel azt kívánták elérni, hogy minden munkatársuk teljes erőbedobással szolgálja a céget, valamennyien összehangoltan, azonos célok érdekében tevékenykedjenek és felfokozott kreativitásuk mind nagyobb versenyelőnyhöz juttassa a vállalatot. A közös célok elfogadtatására pedig mindenekelőtt meghatározták a vállalat „küldetését“, kialakították értékrendjét és önazonosságát (Corporate Identity), a menedzsment vezetési filozófiáját, stílusát és a vállalat arculatát (Image), amelyben megtestesül a vállalati kultúra és amelyre ráépülhet a közönségkapcsolat (Public Relations), valamint a reklámtevékenység számos jellemzője. Ezek *tartalmi kapcsolódásának* folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

A vállalati céloknak ez az elfogadtatása a munkatársakkal olyan folyamat, amelynek két szereplője van: a menedzser és a munkatársak. És a folyamatban nem csupán a menedzseré a meghatározó szerep azzal, hogy széles körben elfo-

gadható célokat kell kitűznie érthető és mozgósító megfogalmazásban. „Főszereplők“ a munkatársak is, hiszen nekik kell azonosulniuk a célokkal. Ezért lett már a munkatársak *kiválasztásának* is mind fontosabb szempontja, hogy milyen mértékben alkalmasak a célok befogadására. Míg korábban főleg a szakképzettség, a szakmai és vezetési gyakorlat, az általános intelligencia, a megjelenés és a fizetési igény volt a felvétel fő kritériuma, a közelmúltban ezek kiegészültek olyan *újabb ismérvekkel* is, mint a jövőbeni munkatárs értékrendje, magatartása és stílusjegyei, kreativitása és motiváltsága, beilleszkedése a team-munkába és kommunikációs készsége. A korábbi és az újabb kritériumok jelentőségét a 2. ábra érzékelteti. Ebből kitűnik, hogy napjainkra már egyenértékűvé vált a munkatársak szakképzettségével motivációs készségük és részvételük a team-munkában – és ezek jelentőségét is  *meghaladja* kommunikációs készségük szerepe, vagyis részvételük abban a párbeszédben, amelyik a vállalati célok megvalósítását segíti elő.

A fejlett piacgazdaságok kemény versenyfeltételei között természetes volt viszont, hogy a vállalati célok elfogadtatása a munkatársakkal – mint vezetési feladat – elsősorban a cég *növekedésének* szakaszában érvényesült. Amikor az üzletmenet jelentős visszaesése „fogyókúrára“, leépítésekre kényszerítette a menedzsmentet, akkor ez már csöppet sem fontolgatta, hogy elfogadják-e munkatársai ezt az újabb célkitűzést: könnyörtelenül elbocsátotta mindazokat, akik feleslegessé váltak. Vagyis a vállalati célok elfo-

\* A beszámoló az Egyesült Államok néhány szakemberével folytatott interjúkat foglalja össze. A beszélgetések az Andersen Consulting, a Bowman, a Barrett & Associates, a Motorola Inc., a Northwestern University, a Sears Roebuck és a University of Chicago szakembereivel folytak. A tanulmányutat OTKA-támogatás tette lehetővé.

gadtatásának koncepciója mindig is egyértelműen az *üzletmenetet, annak sikerét* szolgálta.

### Az EEM a fejlett piacgazdaságokban

Napjainkra a fejlett piacgazdaságok vállalatvezetői túlléptek az erőforrások hagyományos felfogásán. A tőke, a technika, a természeti és az emberi erőforrás mellett *új erőforrásokat* is számításba vesznek mind a cég távlati, mind operatív céljainak kitűzésében. És ennek során a sikeres üzletmenet követelményeit tartják meghatározónak, nem pedig a vállalatgazdaságtan letisztult elméleti fogalmait – vagyis például azt, hogy egy „hagyományos” erőforrás fogalma elméletileg magában foglal-e vagy sem egy újabbat.

*A figyelembe vett új erőforrások elsősorban a következők:*

– az *innováció* mint az újdonság versenyelőnye a mindinkább felgyorsuló műszaki-fejlesztési és gazdasági folyamatokban;

– az *immateriális erőforrások* a cég szabadalmaitól és újításaitól a vállalati arculatig és PR-ig, amelyek hardverként vagy szoftverként segítik, illetve korlátozzák a jó üzleti eredmények elérését;

– a vállalat egészét átható *irányítási rendszer*, amelyik megszabja a tervezés, a szervezés, a működés és az ellenőrzés mikéntjét;

– az *illeszkedés* egy beszerzési, termelési (vagy szolgáltatási) és értékesítési vertikumba, ami az egyre integráltabb üzleti tevékenység szükségszerű velejárója;

– az *idő*, vagyis a reagálási és az átfutási idő (lead time), hiszen mind a visszahatás, mind a megvalósítás gyorsasága alapvető feltétele lehet akár a környezeti kihívásokra való „életmentő” reagálásnak, akár valamely innovációs versenyelőny kihasználásának.

Nyilvánvaló: az emberi erőforrásnak szerepe van abban, hogy a felsorolt öt új erőforrás mindegyike működjék. Meghatározó viszont a jelentősége az innovációk létrejöttében, az immateriális erőforrások tartalmában és az időnek mint erőforrásnak a kihasználásában. Éppen ezért *értékelte fel* napjainkban az erőforrások új felfogása az emberi erőforrást és benne az EEM szerepét. És ez a felértékelődés módosította az EEM fő célkitűzését is. Már nem arra törekszik elsősorban, hogy a munkatársak magukévá tegyék a vállalati célokat, hanem arra, hogy meggyőződjenek róla: a cégnél *megvalósíthatják elképzelt szakmai életpályájukat*. Az EEM-nek ez a tartal-

mi változása négy szempontból is alapvető jelentőségű – legalábbis az EEM „filozófiája szempontjából:

1. Az új törekvés már nem a munkatársakat kívánja „hozzaigazítani” a vállalati célokhoz, hanem a vállalatot kívánja alkalmassá tenni a munkatársak várakozásainak teljesítésére.

2. A munkatársak felvételének kritériumai között új elemként jelenik meg *életpályatervük*: mind a vállalati stratégiához nem illeszthető, mind a tétova, zavaros életpályaterv az alkalmazkodás komoly akadálya lehet.

3. Új, fontos szempont a munkatársak tevékenységének értékelésében a vállalathoz való hűség – hiszen az életpályaterv megvalósításához a cég is hoz áldozatokat, s ezek a munkatárs kiválása esetén sokszor értelmetlenné válnak.

4. A vállalatnál már nemcsak külső (vagyis a környezethez igazodó) és belső operatív (vagyis a működésben testet öltő) rugalmasságra van szükség, hanem *belső stratégiai* (vagyis a munkatársak távlati várakozásait követő) *rugalmasságra* is.

Úgy tűnik, az EEM-nek ezt a tartalmi változást is kemény gazdasági feltételek hozták létre: a piacgazdaságok fejlődésével, az életszínvonal növekedésével és – nem utolsósorban – a gazdasági integrációk kiteljesedésével mindinkább nőtt a munkavállalók *mobilitása*. Valójában ennek ellensúlyozása is szerepet játszott abban, hogy mind nagyobb jelentőségű lett a vállalathoz való hűség, vagyis a cég számára már kóros mobilitás lefékezése.

Az természetesen ismét kérdés, hogy az EEM újabb filozófiája mögött mekkora a tényleges stratégiai rugalmasság, illetve hogy milyen feltételek között és meddig érvényesül a gyakorlatban az új filozófia? Az emberi erőforrás igényeihez igazodó „belső stratégiai rugalmasság” ugyanis hamar összeütközésbe kerülhet mind a külső (környezeti), mind az operatív belső (működési) rugalmasság követelményeivel. A környezet például rákényszerítheti a vállalatot olyan alkalmazkodásra (profitváltás, termékváltás, technológia-megújítás stb.), amely éppen ellentétes a munkatársak életpályacéljaival. Nyilvánvaló, hogy a menedzsment nem habozik, és a külső rugalmasság követelményeinek tesz eleget. Létezik azonban olyan megoldás, amelyik képes – legalábbis egy határon belül – „összebékíteni” a háromféle rugalmasság szempontjait: ez a *több szakmás munkaerő* létrehozása a vállalat keretében. Napjainkban a legfejlettebb piacgazdaságban, az Egyesült Államokban – ahol a területi

mobilitás is a legnagyobb – már *háromszor vált szakmát* a munkaerő javarésze. (Igaz, az utolsó szakmaváltás nyugdíjba vonulásakor következik be.) A több szakmás munkaerő létrehozása ugyanis hasznos mind az egyén, mind a vállalat számára: az egyén számára csökkenti kiszolgáltatottságát és azt, hogy munkahelyi tevékenysége egyhangúvá váljék; a vállalat szempontjából pedig növeli a belső operatív rugalmasságot (ez költségcsökkentő tényező) és a változó külső feltételekhez való alkalmazkodás képességét (ami jövedelemnövelő tényező). Ezek az előnyök indokolják, hogy az egyén időt és energiát, a vállalat pedig munkaidőt és pénzforrásokat áldozzon arra, hogy a munkatársak több szakmát sajátítsanak el. A több szakmán alapuló belső mobilitás tehát részben lefedezi a külső mobilitás csábításait, részben lehetővé teszi, hogy változatos életpályákat garantáljanak egyetlen cégen belül is. (Meg kell még jegyezni: korábban a multinacionális vállalatoknál, napjainkban azonban már a fejlett piacgazdaságok mind több kis- és közepes nagyságú vállalatánál is sor kerül a munkaerő országhatárokat átívelő *területi váltásaira* is – tehát nem csupán szakmaváltásokra –, ami szintén hozzájárul a változatosabb életpályák megvalósulásához.)

A több szakmás munkaerő kialakításának van végül még egy igen nagy előnye. A szakma-, a munkahely- és a munkakörváltás általában nagy innovációs lehetőség is, különösen azok számára, akikben nagy az alkotó- és adaptálóképesség. Ezek a szakemberek ugyanis képesek arra, hogy másik szakmában, másik munkahelyen vagy munkakörben elsajátított szemléletüket, gyakorlati „fogásaikat” termékenyítő újdonságként vezessék be új szakmájukban, új munkahelyükön vagy munkakörükben. Ezért a több szakmás munkaerő létrehozása növeli mind az egyén, mind a vállalat *innovációs képességét*. Márpedig a megvalósuló innovációk sora igen szorosan összefügg azzal, hogy maga az innovátor sikeresnek tartja-e életpályáját vagy sem. A több szakmás munkaerőt foglalkoztató vállalat tehát ezen a területen is két legyet üthet egy csapásra...

## A jövő

Napjainkban már kezdenek kibontakozni azok a sajátosságok, amelyek a jövőben jellemzik majd a piacgazdaságok versenyképes vállalatait;

– Oldódnak, „*légiesednek*” azok a *határok*, amelyek még a közelmúltban is mereven elválasztották egymástól a vállalati funkciókat (ipar-

vállalat esetében például a kutatásfejlesztést, a termelést, a marketinget, a pénz- és eszközgazdálkodást, az EEM-et). A „*légiesedést*” segíti elő a számítástechnikára és egységes vállalati adatbázisra épülő információrendszer épp úgy, mint a TQM (vagy újabban az ITQEM, az „*Integrated Total Quality and Environment Management*”) minőségfelfogása.

– A munkatársak és menedzserek hagyományos, a vállalati hierarchiához illeszkedő értékelése mellett már kezd kialakulni egy másik értékrendszer is, amelyik a betöltött pozíció helyett a *szakértelem mélységét és a kreativitást méltányolja*. Ez a szemlélet lehetővé teszi, hogy – a hierarchia piramisának egyre szűkülő esélyével ellentétesen – számosan jussanak el a „*csúcsokra*”, vagyis a társadalmi, vállalati és anyagi (pénzben kifejezett) elismerés mind magasabb szintjeire. (Az új értékrendszer párhuzamos kiépítésének egyik feltétele a menedzserek szemléletének megváltozása; kedvező szervezeti hatása pedig az, hogy az igazán kreatív és ambíciózus munkatársakat nem nyomja agyon karrierjük fejében mind nagyobb és az alkotóképességüket egyre inkább fékező adminisztratív-vezetési tennivalókkal.)

– A termelés szférájában mind jobban *elkülönül* a tervezés, a működtetés és a karbantartás (javítás) *tartalmi színvonala*, vagyis *igénye a szakmai felkészültséggel szemben*: a tervezés és a karbantartás egyre bonyolultabb, egyre nagyobb szaktudást igénylő tevékenységgé válik, a működtetés viszont egyre inkább egyszerűsödik és emberi erőforrásigénye is mind kisebb lesz. (Ez a működtetés automatizálásának, számítástechnikai vezérlésének szükségszerű következménye.)

– A tervezés új központjába a szaktudáson kívül várhatóan a *kommunikálás és a teammunka*, a működtetésébe a *betanulás*, a karbantartáséba a *magas szintű szakmai ismeret* kerül. Vagyis egyre kevésbé lesz elég a tervezéshez az igen nagy szaktudás és az alkotóképesség; az alapos szakmai felkészültség viszont szinte felesleges lesz a működtetéshez; a karbantartás pedig felsőszintű szakismeretet igényel ugyan, de ezen a területen már nem lesz követelmény a nagy kreativitás.

– Az óriásvállalatok (beleértve a multinacionális vállalatokat is) egyre nehezebbé válnak majd és mindjobban felértékelődik tevékenységükben a *piacbefolyásoló szerep*. Ezzel

szemben a kis- és közepes nagyságú vállalatok létfeltétele mindinkább a *rugalmas piaci alkalmazkodás* lesz. Napjainkban úgy tűnik, hogy ez a két vállalatípus erősítheti meg piaci helyzetét a jövőben. A két pólus közé beékelődő, régi értelemben vett „nagyvállalatok“ kora mindinkább lejár: ezek sem fejlesztési forrásaikkal, sem beszerzési lehetőségeik kihasználásával, sem piacbefolyásoló eszközeikkel nem állhatják majd a versenyt az óriásvállalatokkal.

A jövő vállalatainak ezek a várható sajátosságai befolyásolják majd az EEM feladatait és módszereit is. Úgy tűnik, a jövőben mind nagyobb figyelmet kell majd fordítani a következő követelmények kielégítésére:

- A „légiesített“ funkcióhatárok miatt megnő az EEM-ben az *inter- és multidiszciplináris szaktudás* szerepe. A multidiszciplináris szaktudás a már említett „több szakmás“ munkaerő szakismerete. Vagyis mind nagyobb szükség lesz például fejlesztő mérnökökre, akik a marketingben, maketingesekre, akik a logisztikában, vagy logisztikusokra, akik a vállalati pénzügyek menedzselésében járatosak. Az interdiszciplináris szaktudás viszont két vagy több hagyományos ismeretterület új kombinációjából jön létre. Erre a pszichológia és a műszaki fejlesztés, a kultúr-történet és a marketing vagy a karakterológia és az EEM kombinálása lehet példa.

- A kettős vállalati értékrend kialakításához mindenekelőtt *szét kell majd választani* az EEM szemléletében és értékelésében a vezetői és a *szakmai-innovációs készséget*. Ez azonban még kevés önmagában: az EEM-nek meg is kell értetnie a kétfajta készség azonos értékhordozó szerepét mind a vezetőkkel, mind munkatársaikkal. Az EEM-nek új módszerekkel kell majd törekednie a kétfajta készség fejlesztésére és alkalmazni kell teremtenie ezek gyakorlati megvalósítására is. Mindez csak akkor valósítható meg, ha az EEM merőben új típusú kapcsolatokat alakít ki azokkal, akik a vállalat szervezetéért felelősek. Hiszen őket kell rávennie arra, hogy előbb megfelelő „gyakorló pályákat“ nyissanak, majd beépítsék a kétfajta értékrendet a vállalat tervezési, döntési, irányítási és ellenőrzési rendszerébe.

- Az emberi erőforrás alapvetően különböző szakmai és alkati követelményei a tervezés, a működtetés és a karbantartás területén szintén befolyásolják majd az EEM egész koncepcióját: nemcsak világosan kell látnia a műszaki fejlődés trendjét, a vállalat gazdasági (különösen beruházási) lehetőségeit és ehhez keretet adó, illetve

korlátot állító piaci helyzetét, hanem ezeket *prognosztizálnia* is kell, hogy így idejében készülhessen fel a három emberi erőforrástípus arányainak és tartalmi követelményeinek módosulására.

- Az új vállalati értékrend, szervezettípus és a három elkülönülő emberi erőforrástípus olyan új *problémaköröket* állít majd az EEM elé, amelyekkel számolnia kell mind a munkatársi felvételek, mind a minősítések és továbbképzések során. Ilyen új problémakör például a munkatársak kommunikációs készségének tesztelése; elszántságuk megítélése szakismeretük folyamatos megújítására vagy új szakterületek ismereteinek elsajátítására; képességük felmérése, hogy mennyire tudnak beilleszkedni újabb és újabb teamek munkájába, illetve mindezek tervszerű fejlesztésének segítése. Ezek az új szempontok döntően át fogják alakítani az EEM-nek a munkatársi felvételekre, a minősítésekre és a továbbképzésekre kialakított jelenlegi koncepcióit és technikáit. Például merőben új felvételi tesztekre, minősítési kritériumokra és továbbképzési programokra lesz szükség.

- A sikeres vállalatok nagyság szerinti polarizálódása, nevezetesen az óriás-, valamint a kis- és közepes nagyságú vállalatok szerepének várható növekedése merőben más jellegű EEM-et kíván a két póluson. Az óriásvállalatoknál a tervszerűség, a kis- és közepes nagyságúaknál pedig a gyors változtatás lesz majd a sikeres EEM mércéje. Ezért az EEM figyelme az óriásvállalatoknál a környezeti események és folyamatok távlati alakulásának figyelésére, a kis- és közepes nagyságú vállalatoknál pedig várhatóan a munkaerőpiac mindenkori helyzetére és rövid távú kínálati feltételeire összpontosul majd.

### Az EEM Magyarországon: néhány tanulság

A vállalati szintű EEM ma és a belátható jövőben más feltételek között tesz eleget feladatainak Magyarországon, mind a fejlett piacgazdaságokban. (Gondoljunk például a területi mobilitás lehetőségeire.) Az is valószínű, hogy bizonyos mértékig mások lesznek az EEM céljai és eszközei a Magyarországon megtelepedett multinacionális cégek és a hazai tulajdonban levő vállalatok esetében. (Ezt érzékelteti például az a kérdés, hogy lehet-e vállalaton belül nemzetközi szinten továbbképezni vagy átcsoportosítani a munkaerőt?) Mindezért idehaza számos, a fejlett piacgazdaságokétól eltérő új célt és eszközt kell

számításba vennie az EEM-nek – de nem valószínű, hogy a fejlődésnek több gazdasági régiót átfogó irányzatai elkerülnek majd a magyar gazdaságot. Úgy tűnik, a hazai EEM-nek elsősorban a következőkkel kellene már most vagy legalábbis a közeljövőben szembenéznie:

– Megváltoznak a vezetők és a munkatársak felvételének, minősítésének és továbbképzésének *kritériumai*. Ezek módosításához irányt mutatnak az előbbieken felsorolt követelmények. Egyetlen ponton kell ezeket kiegészíteni: mind fontosabb elvárás lesz a jövőben a vezetőknél és magasan képzett munkatársaiknál egy *világnyelv* olyan felsőfokú ismerete, amely záloga a magabiztos, zavartalan üzleti kommunikálásnak.

– Alapvetően át kellene formálni a vállalat *ösztönzési rendszereit* úgy, hogy azokban mind nagyobb szerepet kapjanak a jövő értékrendjének új szempontjai.

– Mindenképpen növelni kellene a *szakmai* és lehetőleg bővíteni szükséges a *területi mobilitás* feltételeit. Ez a természetes és pénzügyi feltételeken túl szemléletváltást is igényel – aminek létrehozásában nem csekély az EEM szerepe.

– Meg kellene kezdeni a menedzsment önmagáról, saját feladatairól és szerepéről vallott felfogásának átformálását. Egyre inkább el kellene fogadtatni a vállalati vezetőkkel, hogy korszerű vállalatnál két, egymást segítő „erőközpont” jön létre: a menedzsereké és a nagy szak tudású, kreatív, de vezetési feladatot nem betöltő szakértőké.

– A vállalati EEM-nek szervesen be kellene épülnie a vállalati stratégia meghatározásába, hiszen az EEM mindinkább stratégiai kérdéssé válik – és ezzel egyidőben lazul a kapcsolata olyan tényezőkkel, mint az országos munkanélküliségi ráta vagy az országos munkaerőpiac kínálata. A kiélezett versenyben ugyanis alapvetően a vállalati stratégia szabja meg az EEM távlati feladatait – de az EEM is visszahat a stratégia alakítására. Ilyen kapcsolatot érzékeltet a 3. ábra. És hogy ez a visszahatás pozitív legyen, vagyis hogy ne romboljon le meghatározó jelentőségű stratégiai célokat, az EEM-nek már jelenleg is jóval nagyobb távlatokban kellene gondolkoznia, mint ahogy tette ezt legtöbb hazai vállalatunknál a múltban – és teszi még sokszor a jelenben is.

Mindezek az új szempontok és követelmények szükségessé teszik új technikák alkalmazását is az EEM-ben. Ilyen a számítógépes feldolgozásra tervezett „*Hatszintű munkaerő-menedzselési rendszer*” („Six-Level Human Resources Management System). Ennek felépítését érzékeltetik elvi szinten az 1.1–1.6. táblázatok. (Az 1.2-1.5 táblázatokban az egyes szintek összefoglaló címe után az alájuk tartozó tényezőket sorolják fel az oszlopok, ezekbe pedig egymást követő sorokban, időrendben jegyezhetők be a munkatársra vonatkozó információk.) A táblázatokból kitűnik, hogy az új szempontok és követelmények a rendszer első, ötödik és hatodik szintjébe épülnek be, vagyis

– a *személyiséget* feltáró szintbe (lásd például „értékrend, azonosulás a vállalati célokkal, részvétel a team-munkában”, kommunikációs készség);

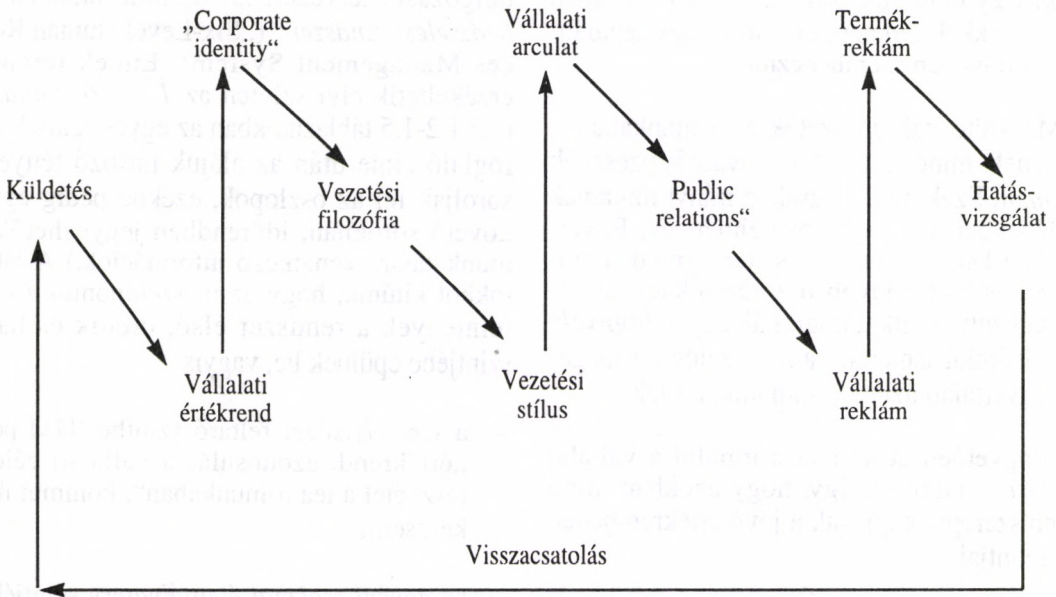
– az *egyéni szakmai életpályaterv* szintjébe (ez öt-tíz évet fog át úgy, hogy a munkatársaknak nem vágyaik, hanem személyiségükkel, képzettségükkel, továbbképzési terveikkel összhangban álló konkrét elképzeléseiket kell felvázolniok);

– a *vállalati szakmai pályaterv* szintjébe (ez az előzőekben hasonlóan a vállalatvezetés által jóváhagyott és a stratégiával egyeztetett egyéni életpályaterveket foglalja össze – természetesen csak azon munkatársak esetében, akik már hosszabb időt töltöttek el a vállalatnál).

Végül számolni kell azzal is a rendszer kiépítése során, hogy a vállalat gazdasági környezete várhatóan mind gyorsabban fog változni a jövőben. Ezért valószínűleg egyre sűrűbben kerül majd sor a vállalati stratégia módosítására. Vagyis mind fontosabb követelmény lesz a cég rugalmasságának megőrzése, sőt, növelése. Az EEM-nek ebben az értelemben is folyamatos tevékenységé kell válnia: folyamatosan összhangba kell hoznia a vállalati szakmai pályatervet a vállalati stratégiával – és ennek eredményéről időben tájékoztatnia is kell a változásban érdekelt munkatársakat.

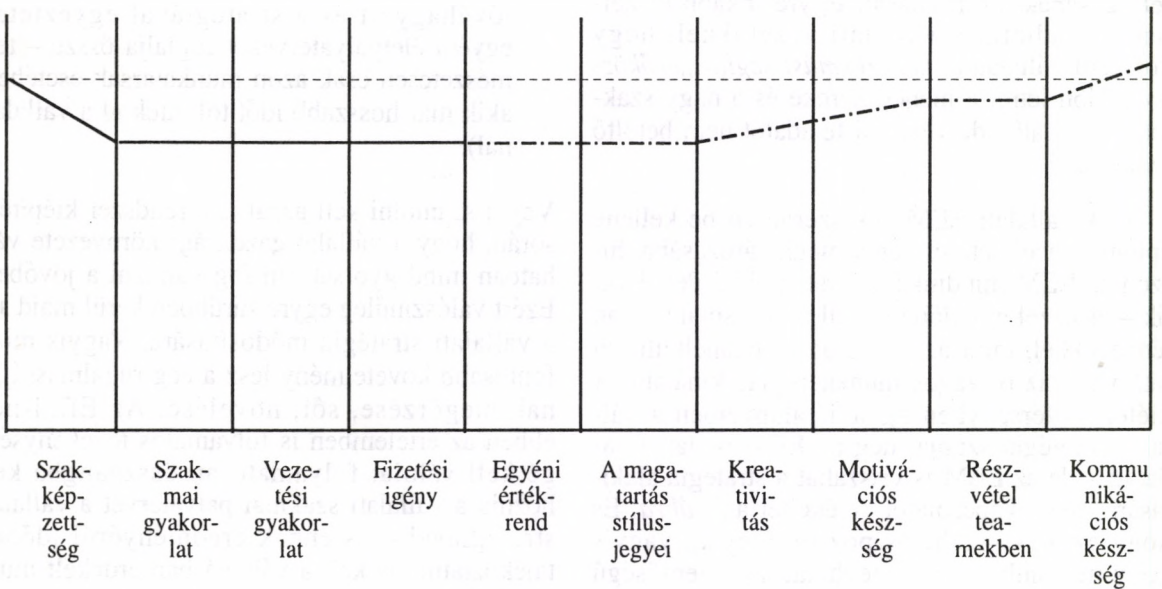
Mindezek a követelmények – úgy tűnik – merőben új távlatokat nyitnak meg a jövő emberforrás-menedzselése előtt.

A vállalati célok elfogadását segítő „immateriális erőforrások“  
 elemeinek tartalmi kapcsolódása



2. ábra

A munkatársak felvételének korábbi és újabb szempontjai,  
 valamint ezek jelentősége



Jelölés: ————— korábbi szempontok jelentősége  
 - - - - - újabb szempontok jelentősége



**A hatszintes munkaerő-menedzselési rendszer elve**

1.1. táblázat

<b>I. szint: A személyiség jellemzői</b>			
Felvételkor	1. minősítéskor	2. minősítéskor	3. minősítéskor
1. 2. ⋮ 10.			

*Megjegyzés:* 1–10. minősítési szempontok: alkat, intelligencia, egyéni értékrend, azonosulás a vállalati célokkal, céltudatosság, akaraterő (kitartás), külső megjelenés, a teammunkában való részvétel készsége, kommunikációs készség, hobby.

1.2. táblázat

<b>II. szint: Képzettség és gyakorlati idő</b>						
Végzettség	Megszerzésének		Nyelvismeret		Gyakorlat	
	ideje	intézménye	tartalma	foka	jellege	tartama

1.3. táblázat

<b>III. szint: Korábbi munkahelyek</b>					
Időpont	Munkahely	Munkakör	Beosztás	Fizetés	Vezetői vélemény

1.4. táblázat

<b>IV. szint: Jelenlegi munkahely</b>					
Időpont	Munkakör	Beosztás	Fizetés	Jutalom, elismerés	Vezetői vélemény

1.5. táblázat

<b>V. szint: Egyéni szakmai életpályaterv</b>				
A célként kitűzött				A megvalósítás tervezett időpontja
szakterület	képesítés	beosztás	fizetés	

1.6. táblázat

<b>VI. szint: Összesített vállalati pályaterv</b>					
Munkatársak neve	Munkatársak tervezett új			A megvalósítás tervezett ideje	A változás illeszkedése a vállalati stratégiához
	képzettsége	beosztása	fizetése		

SCHLEICHER Imre

## GONDOLATOK A HATALOMRÓL

A szerző cikkében a szakirodalomból ismertnél általánosabb alaphól kiindulva kísérli meg a lehetséges hatalomforrások áttekintését, melynek során több belső összefüggést tár föl. A következtetésekből valószínűsíthető, hogy a hatalom megfelelő forrásainak/eszközeinek alkalmazása a környezeti feltételektől függ.

A *Vezetéstudomány* egyik korábbi (1996/10.) számában már foglalkoztam a hatalom néhány kérdésével, akkor azonban kizárólag a vezetőnek a szervezetben megnyilvánuló hatalmát érintően. Ez a megközelítés kétségkívül leszűkítette a hatalom természete vizsgálatának lehetőségeit. E megállapítás egyebek mellett vonatkozik a hatalom *forrásaira* is.

A hatalom fogalma a leggyakoribb használatában valóban szorosan kapcsolódik a vezető fogalmához. A (leader értelmezés szerinti) vezető legfőbb tulajdonsága – számos egyéb tulajdonsága mellett – éppen az, hogy mások (a vezetettek) fölötti hatalommal rendelkezik. Az emberek azt a személyt tekintik vezetőjüknek, aki valamilyen szempontból fölöttük áll, velük szemben felsőbb-séggel bír. A hatalomnak azonban – alaposabban meggondolva – korántsem ez az egyetlen, azaz kizárólagosan egy vezetőként elismert személyhez való kapcsolódása.

Az előbb említett cikkben (csak emlékeztetőül) a hatalom fogalmát úgy közelítettem, hogy az egy szervezetben a vezető képessége emberi erőforrás fölötti rendelkezésre.\* A hatalom mi-benléte alábbi – részletesebb igényű – tárgyalásához azonban ez a megközelítés nem elegendő, ezért – elszakadva annak szűkebb körülírásától – általánosabb meghatározásból kell kiindulnunk.

\* Ilyen értelemben a hatalom (power) és hatáskör (authority) szavakat (példák említése nélkül) gyakran szinonimá-ként használják, noha nem azok. Más esetekben egyiket a másik egy változatának tekintik, pl.: a hatáskör legitim hatalom, vagy: a hatáskör formális hatalom.

Ez a következő:

„A hatalom olyan társadalmi viszonyt jelent, amelyben meghatározott személynek, személyeknek vagy csoportoknak lehetőségük van arra, hogy mások magatartását eredményesen befolyásolják, másokat engedelmességre kényszerítsenek.” (Kulcsár, 1981:224) Röviden: a hatalom lehetőség befolyásolásra vagy kényszerítésre.\*\*

A hatalommal kapcsolatban a szakirodalom – Webertől napjainkig – meglehetősen nagy érdeklődést mutat a hatalom *eredete* iránt, azaz elemző módon vizsgálja a hatalom különféle lehetséges forrásait. Ezek a vizsgálatok azonban – mivel szorosan a vezetés fogalmához kötődnek – alaposabb áttekintés után meglehetősen hézagosnak tűnnek.

Ilyen megfontolások alapján, részben elvonatkoztatva korábbi, a hatalom (vagy hatáskör) forrásainak osztályozására tett kísérletektől (pl.: Weber, 1968, French & Raven, 1960, Etzioni, 1961, Finkelstein, 1992, és mások), a hatalomforrások (a teljesség igényét első kísérlettel bizonyára nem kielégítve) a következők:

- |                   |                |             |
|-------------------|----------------|-------------|
| (1) testi erő     | (4) pénz       | (6) tudás   |
| (2) agresszivitás | (5) felruházás | (7) karizma |
| (3) szexualitás   | – juttatás     | (8) hit     |

Az egyes hatalomforrások magyarázata – kissé bővebb megfogalmazás szerint – a következő:

\*\* Az idézett meghatározás egyébként egybevág számos, a nemzetközi szakirodalomban a hatalomra adott definícióval, pl.: Etzioni (1961:4), vagy Gaitanides – Staehle – Trebesch (1978).

**Testi erő:** Bizonyos körülmények között a másik személlyel szemben fizikai erőfölénnyel rendelkező személy e tulajdonságát hatalom érvényesítésére használhatja föl. Ez a kétségkívül legősibb hatalmi forma (pl. a horda vezetője esetében) az ún. őrző-védő szervezetek működése során sajátos esetként ma is létező valóság lehet. (Bérelt hatalom.)

**Agresszivitás** (kihívó, erőszakos, durva magatartás). Az agresszív személy pusztán viselkedésénél fogva (amelynek nem kell szükségképpen párosulnia fizikai erőfölénnyel) a fenyegetettség érzetét keltve másokban képessé válik arra, hogy velük szemben akaratát érvényesítse. Ez a fajta hatalom többnyire nem tartós, de esetenként azzá is válhat.

**Szexualitás.** A másik személyben érzéki vágyat vagy vonzalmat keltő személy képes arra, hogy az érintett személyt megfontolásaiban, cselekedeteiben befolyásolja. Az ilyen befolyás az azzal rendelkező személy részéről gyakran tudat alatt is érvényesülhet.

Ezek – a hatalmi viszonyok tárgyalása során általában mellőzött – hatalomforrások kétségkívül személyhez kötöttek, és bár nem igényelnek szervezeti kereteket, szervezeten belül is érvényesülhetnek. Már inkább szervezeten belüli, személyhez kötött hatalomforrás a tudás (lásd alább), amelynek más személyekre irányuló hatása jellemzően, de nem kizárólagosan a munkamegosztásra épülő szervezetekben érvényesül elsősorban.

**Pénz.** Ennek hatalomforrás jellege kézenfekvő, hiszen általa az azzal rendelkező személy képes befolyást érvényesíteni más személyek fölött. Valójában számos más, a szakirodalomban említett, szervezeten belüli hatalomforrás, pl.: jutalmazási hatalom (French & Raven, 1960), díjazási hatalom (Etzioni, 1961) legalább részben ide sorolható, de általában is értelmezhető, amikor a pénz fölött rendelkező személy „megvásárolja” más személy cselekedetét, beleegyezését, támogatását stb. A pénz mint hatalomforrás jellemző vonása, hogy más hatalomforrások fölhasználása gyakran éppen a pénz megszerzését célozza, azaz, ez esetben tulajdonképpen hatalomforrások átváltása történik. A pénz talán a modern kor legkedveltebb, legvonzóbb hatalomforrása („nincs szaga”), amellyel számos más hatalomforrás megszerzhető. Belátható, hogy a pénz hatalomforrás szerepe független attól, vajon az valakinek az ő saját tulajdonú pénze, vagy egy szervezeté, amely mint erőforrás fölött viszont az illetőnek rendelkezési joga van. Ez egyrészt a

pénz hatalomforrás jellegét árnyaltabbá teszi, másrészt rámutat annak szoros kapcsolatára az erőforrások fölötti általánosabb rendelkezés hatáskörével.

**Felruházás – juttatás.** Kétségkívül ez a leg-sokoldalúbb hatalomforrás-forma (amely éppen ezért későbbi tovább-részletezést igényelhet). Ide tartozik a szervezeten belüli vezetővé való kinevezés, de általában valamely vezetővé, hatalmi helyzetet betöltő személlyé történő választás, delegálás, vagy valakinek valamely meghatározott hatalommal való fölruházása, öröklés stb., illetőleg az ezekből eredő állapot (hivatalos hatalom). A szervezetekben ez a leggyakoribb hatalomforrás, amelyet valamilyen elnevezéssel valamennyi, a témával foglalkozó szakíró tárgyal. Ide kívánkozik említésként a személyi kapcsolat, ismertség, amely azonban nem valószínűsítő hatalomforrás, de kétségkívül hasznos eszköz az itt tárgyalt hatalomforrás egyes változatainak megszerzéséhez, s ilyen alapon mintegy elő-hatalomforrásként értelmezhető.

**Tudás.** Régi vélekedés, hogy a tudás hatalom. Ez is meglehetősen összetett hatalomforrás. Ide tartozik a – tanulás útján megszerzhető – ismeretek halmaza, az összegyűlt tapasztalat, a tájékozottság, de közvetve akár a helyes ítélőképesség is.

**Karizma.** A Weber (1968) által bevezetett fogalom a (vezetői) hatalom olyan forrására vonatkozik, amely földön kívüli, természetfölötti, emberfölötti, vagy legalábbis rendkívüli, de érzékelhető. A karizma abban nyilvánul meg, hogy az ezzel rendelkező személy – különféle megnyilatkozásai révén – képes a követőiben olyan érzést kelteni, amelynek alapján neki karizmatikus hatalmat, képességet tulajdonítanak.\*

**Hit.** Az e forrásból eredő hatalom alapja annak föltétlen elfogadása, hogy az ilyen hatalom térben és időben minden területen korlátlanul érvényesülhet.

A hatalomforrások fölsorolása észrevehetően valamiféle belső rendet, sőt hierarchiát sejtet. Ez több szempont szerint is föllelhető:

1. A sorrend az egyszerűtől az összetett (bonyolult) felé tart;
2. A fölsorolás a hatalom gyakorlásával érintett (befolyásolt) személyt illetően a fizikaitól a szellemi felé halad;
3. A hatalomforrások sorrendje a kényszerítő jellegűtől a kompromisszum jellegűn keresztül az önkéntes elfogadású hatalom felé halad.

\* Lásd még Schleicher (1996:62)

4. A felsorolás elején és végén (első és harmadik oszlop) a személyhez kötődő (egyéniségéből fakadó), ezért várhatóan tartós, szilárd hatalomforrások találhatóak, míg a középső mezőnyt (második oszlop) alkotó két hatalomforrás (pénz és felruházás – juttatás) viszonylag bizonytalan, és a körülményektől függően elveszíthető.

Ez utóbbi szempontból a tudás átmenetinek is tekinthető hatalomforrás. Bár a tudás a szellemi képességek révén többé-kevésbé egyénileg meghatározott, mégis, célirányos munkával, tanulásal fokozható. A tudás hatalomforrás jellege azonban az ismeretek szakadatlan gyarapodásával állandóan veszít viszonylagos értékéből, ezért ennek a lehetőségtől függő folyamatos bővítése a hatalom fönntartása érdekében szükségszerű. De tudomásul kell vennünk, hogy szinte valamennyi hatalomforrás alá van vetve az öregedés romboló hatásának.

Belátható, hogy az egyes hatalomforrások nem föltétlenül önmagukban elszigetelten érvényesülnek. Nem ritka két vagy több hatalomforrás egyidejű jelentkezése, amikor azok általában egymás hatását erősíthetik, de alkalmasint csökkenthetik is.\* Leginkább, de nem kizárólag a felsorolásban egymáshoz közel eső hatalomforrások együttes előfordulása a jellemző.

Belátható továbbá, hogy a hatalom forrásainak jelentősége a környezeti föltételektől is függ. Szükséghelyzetben a fizikai jellegű hatalomforrások nyernek nagyobb hangsúlyt, válság- vagy katasztrófa helyzetben a szellemi jellegű hatalomforrások jutnak nagyobb szerephez, míg rendezett, kiegyensúlyozott társadalmi körülmények között a hatalomforrás-skála középső szakaszának hatása gyakoribb.

Az egyes hatalomforrások azonban nemcsak kiinduló alapjai a hatalom gyakorlásának, hanem egyúttal *eszközei* is. E vonatkozásban láthatólag egyedüli kivételnek a „Felruházás – juttatás” hatalomforrás-csoport tekinthető, amelynél a forrás alapján megszerzett ún. hivatalos hatalom vagy jog az, amelynek mindenkor gyakorlása a befolyásolás vagy kényszerítés eszköze (pl. törvényes hatalom, French & Raven, 1960; strukturális hatalom, Finkelstein, 1992). A hatalom forrásai és eszközei egybeesésének talán nagyobb a jelentősége a fönti (vagy bármely hasonló tartalmú) áttekintést illetően, mint annak, hogy pusztán a

\* Ez magyarázhatja, hogy egy szervezetben belül a tényleges hatalmi viszonyok – Kulcsár (1981:225) szerint – nem teljesen a formalizált hierarchia pozícióinak megfelelően alakulnak.

hatalom forrásairól beszélünk. A hatalom gyakorlásának eszközei pedig egyúttal meghatározzák a hatalom megjelenésének, érvényesülésének jellegét, azt, hogy a hatalom éppen milyen hatást vált ki az érintett személyből vagy személyekből. Ennek ismerete végső soron oda vezet(het), hogy az elérendő cél, azaz a hatalomnak alárendelt személyben kiváltani kívánt hatás meghatározza a kiválasztandó eszközt (hatalomformát), s egyúttal a fölhasználható hatalomforrást is.

A hatalom gyakorlásához azonban nem elégendő a megfelelő hatalomforrás (hatalomforrások) rendelkezésre állása és a befolyásolható vagy kényszeríthető személy vagy személyek létezése. Legalább olyan lényeges, ha nem lényegesebb föltétel az olyan személy megléte, aki belső késztetést érez vagy külső késztetést kap arra, hogy hatással legyen másokra (hatalmi motívum, Mc Clellan, 1975). Ez a késztetés általában a személyes tekintély megalapozására, fönntartására, visszaállítására vagy fokozására irányul. Ha a késztetés hiányzik vagy gyöngye, a hatalom eredményes gyakorlása csorbát szenvedhet.

Másrésről, a hatékony hatalomgyakorlás föltétele, hogy a hatalomnak alávetett személlyel vagy személyekkel szemben a megfelelő hatalomforrást alkalmazzuk. Az emberek egyes csoportjai más-más hatalomforrás, illetőleg eszköz iránt érzékenyebbek, így annak helyénvaló megválasztása egyáltalán nem elhanyagolható.\*\*

Mind a hatalom gyakorlására késztetést érző személy, mind az adott alávetett személlyel vagy személyekkel szemben alkalmazandó hatalomforrás megfelelése tulajdonképpen olyan környezeti tényezők, amelyek a hatalom gyakorlásának hatékonyságát befolyásolják. Ezért a hatalomgyakorlás (a források és eszközök alkalmazása) helyénvalóságának megítélésénél ezek (és más lehetséges – környezeti – tényezők) figyelembevételével kell eljárni.

Ami végül – csupán érintőlegesen – a vezető (szervezeti vezető) és a hatalom kapcsolatát illeti, Bokor (1995:103) véleményével egyetértve, az itt alkalmazott skálán előbb felsorolt hatalomforrások közül a vezetők mindenekelőtt a felruházás – juttatás, a tudás (szakértői hatalom) és a karizma

\*\* Egy építésvezető (Hídepítő V.) tapasztalata szerint beosztottai kellő teljesítményének eléréséhez nélkülözhetetlen volt, hogy időnként alaposan leteremtse őket (agresszivitás), noha hivatalos hatalmánál fogva vélelmezhetően anélkül is elegendő eszközének kellett volna lennie arra, hogy őket elvárható magatartásra sarkallja.

(5, 6 és 7) hatalomforrásokra támaszkodnak, mégpedig ebben a sorrendben a menedzser típusútól a leader típusú vezető felé haladva. Ez valójában egy, a hatalomforrások alapján történő különbségtétel is menedzser és leader között.\*

Végezetül, a hatalomforrásoknak egy vezetési szakfolyóiratban történő jelen nézőpontú és részletességű tárgyalása ellen talán az az ellenvetés tehető, hogy egy szűkebb értelemben vett (szervezeti) vezető esetében csak azok egy részének van helye vagy jelentősége. Első rátekinetésre ez talán valóban így tűnik. Lássuk be azonban, hogy ha nem is kizárólagosan és nyíltan, de egyéb hatalomforrásokkal együtt, azokat kiegészítve vagy befolyásolva szerepet kaphat – elsősorban egyszerűbb szervezetekben és szervezetek alacsonyabb vezetési szintjein – a nyers erő, továbbá az agresszivitás és – minden szinten – a szexualitás is. A karizma viszont inkább a magasabb vezetési szinteken kiegészítőként (vagy informális vezetők esetében néha egyedüliként) jelentkezik hatalomforrásként. Láthatólag csak magában a hit mint hatalomforrás az, amelynek előfordulása az elsősorban gazdasági szervezetek körén kívül esik.

#### Felhasznált irodalom

- Bokor Attila* (1995) *Leader és manager*, in Máriás könyv, szerk.: Bakacsi Gyula és Tari Ernő – BKE Szervezési és Vezetési Tanszék, Budapest, 91–107. old.
- Etzioni, A.* (1961) *A comparative analysis of complex organizations – The Free Press, Glencoe, Inc., New York*
- Finkelstein, S.* (1992) *Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation – Academy of Management Journal, Vol. 35., No. 3., pp. 505–538.*
- French, J.R.D.–Raven, B.* (1960) *The basis of social power*, in Cartwright, D and Zander, A.F. (eds.) *Group Dynamics: research and Theory – Harper & Row, New York*
- Gaitanides, M.–Staehele, W.H.–Trebesch, K.* (1978) *Reorganizationsprobleme bei der Einführung formalisierter Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssysteme – Zeitschrift für Organisation, 47. Jg., 2., pp. 61–73.*
- Gerlóczy Ferenc* (1997) *Hiszek egy hatalomban – Heti Világgazdaság, XIX. Évf., 18. sz., 121–123. old.*
- Kulcsár Kálmán* (1981) *Szociológia – Kossuth Könyvkiadó, Budapest*
- McClelland, D.A.* (1975) *Power: The inner experience – Irvington, New York*
- Schleicher Imre* (1996) *Vezetés a szervezetben – Vezetéstudomány, XXVII. Évf., 10. szám, 57–69. old.*
- Schleicher Imre* (1997) *Adalékok a menedzser-kérdéshez – Emberi Erőforrás Management, Módszertani Kiadvány 1–2. sz., 48–54. old.*
- Weber, M.* (1967) *Gazdaság és társadalom – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Weber, M.* (1968) *Economy and society I.–III. – Bedminster Press, New York*

#### E számunk szerzői:

**Dr. ZOLTAYNÉ Dr. PAPRIKA Zita** adjunktus, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **Louis DESFOSES** egyetemi tanár New York-i állami egyetem, Brockport Collegium; **Dr. FÜLÖP Gyula** egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dr. HOVÁNYI GÁBOR**, a közgazdaságtudomány doktora, az MTA-IVKI tudományos tanácsadója, a JPTE egyetem magántanára; **Dr. SCHLEICHER Imre** nyugdíjas, c. egyetemi docens, kandidátus; **Dr. FREY Mária**, a közgazdaságtudomány kandidátusa, tudományos főmunkatárs, Munkaügyi Kutatóintézet; **Dr. GERE Iona** tudományos munkatárs, Munkaügyi Kutatóintézet; **VÉCSEY Zsádány** vezetési tanácsadó, angol MBA hallgató, IQ Consulting; **Dr. VARNAGY Marianne**, a pedagógia tudomány kandidátusa, c. egyetemi tanár, GATE; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

\* Lásd még Schleicher (1997)

# FOGLALKOZTATOTTAK ÉS NEM-FOGLALKOZTATOTTAK A KILENCVENES ÉVEK MUNKAERŐPIACÁN

A magyarországi munkaerőhelyzet számszerűleg 1993 végén –94 elején volt a legrosszabb, s egyúttal szerkezetében is alkalmatlan a rendszerváltás követelményeinek való megfelelésre. A szerző a helyzet alakulását időszakonként, valamint munkavállalói kategóriákként [nemenként] elemzi, s óv attól az elhamarkodott következtetéstől, hogy a munkanélküliek számának lassú csökkenése a munkaerőpiac bárminő javulását jelentené.

A kilencvenes évek eleje óta drámai változások terepe a munkaerőpiac, amelynek fő jellemzői:

- a foglalkoztatottság zsugorodása,
- a tömeges méreteket öltött munkanélküliség – egyre hosszabb állástalanul töltött időtartammal, és
- az inaktívvá válás erősödő tendenciája.

## Foglalkoztatottság

1990-96 között a foglalkoztatottak száma közel másfél millióval csökkent. Ennek kilenczede 1993. végéig lezajlott, és nagyjából fele-fele arányban oszlott meg a nők és a férfiak között. A foglalkoztatottak számának további visszaesése ugyanakkor már jórészt (92%-ban) a nőkre koncentrálódott. Súlyosbította a munkaerőpiaci feszültségeket, hogy a tömeges munkahely-megszűnések időszaka egybeesett a munkavállalási korú népesség demográfiai eredetű bővülésével. (1. táblázat)

Noha a foglalkoztatottak közel másfél milliós létszámvesztéséből a hat év alatt összességében alig egynegyed jutott a munkavállalási koron felüliekre, 1996. elején már csak 134 ezren dolgoztak az évtized elején még közel fél milliányi 55;60 év feletti keresőből. Az idősek kiszorulása a munkaerőpiacról a munkanélküliség felfutásának az időszakára összpontosult, de azután sem állt meg. 1990-94. között a foglalkoztatottak aránya a munkavállalási koron felüliek között 21,4%-ról 8,7%-ra, majd 1996. elejére 5,8%-ra csökkent.

A munkavállalási korú foglalkoztatottak (15–54 éves nők, 15–59 éves férfiak) létszámvesztése is jórészt lezajlott 1993. végéig, azóta már csak 72 ezerrel fogyatkozott a számuk. Ezt azonban feltétlenül nemenként kell vizsgálni, mert a foglalkoztatottak összességére vonatkozó adat elfedi, hogy az egyenleg a nők 93 ezer fős csökkenésének és a férfiak 21 ezer fős létszám-növekedésének a következménye. Ennek köszönhető, hogy 1994–96. között 63,7%-ról 64,2%-ra nőtt a foglalkoztatottak aránya a 15–59 éves férfi népességből, míg a 14–54 éves nők körében – 57,4%-ról 54,1%-ra – tovább mérséklődött a mutató.

A népesség 1990. eleji 50,4%-os foglalkoztatottsági szintjének a visszaesését az 1996. eleji 36,7%-ra<sup>1</sup> szokás ún. függőségi ráta-ként értelmezni és jelentését úgy magyarázni, hogy a vizsgált időszakban 98-ról 173-ra nőtt az eltartottak száma 100 foglalkoztatottra. Ez a szélsőséges egyensúly-bomlás az oka annak, hogy az állami szociális-jóléti feladatok normális ellátását gátló, folyamatos támogatás-megvonások ellenére a piaci munkahely-teremtést ellehetetlenítő adó- és TB-terhek nehezedenek a legális munkaerőpiac szereplőire.

Hogyan értékelhetők e változások nemzetközi összehasonlításban? Ezt a 15 EU-tagállam 1990–95. évi adataihoz igazított hazai arányszámokon keresztül lehet lemérni. (2. táblázat) Ez idő alatt a teljes népesség foglalkoztatottsági rátája 41,3%-ról 39,8%-ra csökkent az EU-országok átlagában, míg nálunk 50,4%-ról 36,6%-ra.

## A népesség gazdasági aktivitásának és foglalkoztatottságának változása

Népességkategóriák (ezer fő)	1990. jan. 1.	1994. jan. 1.	1996. jan. 1.
1. Teljes népesség	10 374,8	10 227,0	10 212,3
2. 15-54, 59 éves	5 956,8	6 071,6	6 080,7
3. 55, 60 éves és idősebb	2 287,5	2 294,6	2 295,1
4. Gazdaságilag aktív népesség (5+8)	5 251,4	4 513,9	4 239,6
5. Foglalkoztatottak (6+7)*, ebből:	5 227,2	3 881,8	3 743,7
6. - 15-54,59 éves	4 738,8	3 681,7	3 609,6
7. - 55, 60 éves és idősebb	488,4	200,1	134,1
8. Regisztrált munkanélküli	24,2	632,1	495,9
9. Külföldön dolgozók	3,6	27,0	23,0
10. 15-54,59 évesek gazdasági aktivitásának rátája (6+8):2=%	80,0	71,1	67,5
11. 55,60 éven felüliek gazd.akt.rátája(7:3)=%	21,4	8,7	5,8
12. Munkanélküliségi ráta (8:4)=%	0,5	14,0	11,7
13. Foglalkoztatottak aránya a teljes nép-ből (5:1)=%	50,4	37,8	36,7
14. Munkavállaló korú foglalkoztatottak aránya a 15-54,59 éves népességből (6:2)=%	79,5	60,6	59,4

\* Foglalkoztatottak sorkatonákkal, de a gyesen, gyeden lévők nélkül. Követve a KSH nemzetközi standardokhoz igazodó besorolását, utóbbiakat a gazdaságilag nem aktív népesség részének tekintettük.

Forrás: Számítások a nemzetgazdaság 1994. és 1996. január 1. munkaerőmérlege adataiból, KSH, Budapest, 1994, 1996.

A hivatkozott országokban a női munkavállalók aránya 32% körül stabilizálódott, Magyarországon ugyanakkor a női népesség 44,9%-áról esett vissza ugyanezre a szintre ez a mutató. Az 1994. óta tapasztalható szerény javulás ellenére az igazi lemaradás a férfiak foglalkoztatottsága tekintetében áll fenn a fejlett piacgazdaságokhoz viszonyítva. 1995-ben nálunk a férfi népesség 41,9% végzett kereső tevékenységet, a 15 tagállam átlagában pedig 47,7%. (2. táblázat)

A férfiak hátránya még szemléletesebben mutatható ki a 15-64 éves népesség 1995. évi adatainak összehasonlításával, ami pontosan tíz%-kal alacsonyabb férfi foglalkoztatottságot jelez hazai viszonylatban az EU-tagállamokénál. Az eltérő nyugdíjkorhatár miatt a 15-64 éves nők foglalkoztatottsági rátája is másfél százalékkal elmarad az összehasonlításba vont országok mutatójától, ami miatt Magyarországon magas női foglalkoztatottságról már csak múlt időben beszélhetünk. Ez önmagában nem lenne probléma, hiszen bizonyos mértékű aktivitáscsökkenés a

nők körében kifejezetten kívánatos. Hozzá kell tenni azt is, hogyha a fejlett piacgazdaságok átlagos szintjére esett is vissza a hazai nők otthonon kívüli munkavállalása, az a ledolgozott munkaidő volumenét tekintve még mindig magasabb foglalkoztatottságot jelent az EU-országokénál, hiszen azokban a nők többnyire jelentős, de a hazainál feltétlenül nagyobb hányada dolgozik részmunkaidőben.<sup>2</sup> A hazai változások iránya azonban aggasztó, többek között azért, mert ellentétes a nemzetközi tendenciákkal.

### Nem-foglalkoztatottak

A munkavállalási korú népesség munkaerőpiaci értelemben vett kihasználatlanságáról a legteljesebben a nem-foglalkoztatottak adatai tájékoztatnak. Ebbe mindazok beletartoznak, akik nem folytatnak kereső tevékenységet, azaz a munkanélküliek és az inaktívak. A nem-foglalkoztatottak számának és összetételének változása a 3. táblázatban követhető nyomon.

## A népesség foglalkoztatottsága az Európai Unió 15 tagállamának átlagában és Magyarországon

százalék

Népesség- kategóriánkénti foglalkoztatottsági ráta	EU-tagállamok (15)		Magyarország*	
	1990.	1995.	1990.	1995.
<b>Foglalkoztatott nők aránya</b>				
– a 15–64 éves	49,5	50,1	68,9	48,6
– a teljes női népességből	32,0	32,2	44,9	32,2
<b>Foglalkoztatott férfiak aránya</b>				
– a 15–64 éves	75,9	70,9	83,3	60,3
– a teljes férfi népességből	51,0	47,7	56,4	41,9
<b>Foglalkoztatottak aránya</b>				
– a 15–64 éves	62,6	60,4	75,9	54,1
– a teljes népességből	41,3	39,8	50,4	36,6

\* A magyar adatokban a gyesen, gyeden lévők nem szerepelnek, de a sorkatonák megjelennek a foglalkoztatottak között.  
Forrás: Employment in Europe, European Commission, 1996, Brussels-Luxembourg, p. 147.

Az évtized első felében a munkavállalási korú nem-foglalkoztatottak száma összességében 1234 ezer fővel gyarapodott. Ez pontosan annyival haladja meg a foglalkoztatottak létszámvesztését,

amekkora a 15-54;59 éves népesség demográfiai eredetű növekménye volt. Mivel a nagy létszámú ifjúsági korosztályok munkavállalási korúvá érése egybeesett a meglévő munkahelyek tömeges

3. táblázat

## A nem-foglalkoztatottak összetétele a munkavállalási korú népességből

15-54,59 éves népesség főbb kategóriái (ezer fő)	1990. jan. 1.	1994. jan. 1.	1996. jan. 1.
<b>Foglalkoztatottak*</b>	<b>4 742,4</b>	<b>3 708,7</b>	<b>3 632,6</b>
<b>Nem-foglalkoztatottak</b>	<b>1 214,4</b>	<b>2 362,9</b>	<b>2 448,1</b>
<i>Ebből:</i>			
– munkanélküli	24,2	632,1	495,9
– gyesen, gyeden lévők	244,7	254,6	230,6
– gyermeknevelési támogatásban részesülők		-24,1	44,6
– tanulók	483,0	577,7	605,3
– nyugdíjasok	251,0	370,5	404,4
– egyéb inaktív	211,5	503,9	667,3
<b>Nem-foglalkoztatottak aránya %</b>	<b>20,4</b>	<b>38,9</b>	<b>40,3</b>

\* Foglalkoztatottak külföldön dolgozókkal és sorkatonákkal, de gyesen, gyeden lévők nélkül.  
Forrás: Számítások a nemzetgazdaság 1994. és 1996. január 1. munkaerőmérlege adataiból, KSH, Budapest, 1994, 1996

felszámolásának 1993. végéig tartó idő-szakával, a fiatalok felnőtt életpályája zömében munkanélküliséggel kezdődött, vagy ha mégis sikerült bejutniuk a munkaerőpiacra, arra mások kiszorítása-kiszorulása adott lehetőséget.

Az évtized első felében a munkavállalási korú népesség kihasználatlansága megkétszereződött: 20,4%-ról 40,3%-ra növekedett azoknak az aránya, akik munkanélküli ill. szociális ellátásból, vagy mások jövedelméből élnek. Az utóbbiak a 15–59 éves férfiak 35,2%-át, a 15–54 éves nőknek pedig a 45,7%-át tették ki 1996. elején.

A nem-foglalkoztatottak gyarapodása szempontjából is választóvonalat jelentett az 1993. év. Elsősorban azért, mert különböztek e létszámnövekedés forrásai a két időszak között. Az első szakaszban a nem-foglalkoztatottak növekményének 53%-a származott a munkanélkülivé és 47% az inaktívvá válásból. A második szakaszban a munkanélküliek száma csökkenésnek indult. De nem azért, mert az állástalanok újból munkavégzési lehetőséghez jutottak – a foglalkoztatottak számának zsugorodása ugyanis folytatódott –, hanem azért, mert végleg elhagyták a munkaerőpiacot. (A gazdaságilag nem aktív népesség 1994–96. közötti 85 ezres létszámnövekedése a munkanélküliek 136 ezres csökkenésének és az inaktívok 221 ezres bővülésének az egyenlege.)

A munkavállalási korú inaktívok állománya négy nagy csoportból áll: a gyermeknevelési támogatásokat igénybe vevőkből, a tanulókból, a nyugdíjasokból és az egyéb inaktívokból. Ezek együttes száma közel 1200 ezer volt 1990, és 1950 ezer 1996. elején.

E növekményt a gyermeknevelési támogatások alig észrevehetően (csupán négy%-ban) befolyásolták. A háromnál több kisgyermeket nevelő anyák számára 1993. óta elérhető „gyetet” ugyan 1996. elején már negyvennégy ezer nő vette igénybe, ezt azonban részben ellensúlyozta a gyeden, gyesen lévők csökkenése.<sup>3</sup> Ezekkel a gyermeknevelési támogatásokkal 1990. elején a munkavállalási korú nők 8,5%-a, 1996. elején pedig 9,1%-a élt.

A gazdaságilag nem aktív népesség létszámgyarapodásának egyötöde tulajdonítható a munkavállalási korban történő nyugdíjazások száma megnövekedésének. A nyugdíjas állomány 1990–94. között 251 ezerről 371 ezerre, majd 1996. elejére 404 ezerre nőtt.<sup>4</sup> Ez a munkavállalási korú népesség 4,2%-át tette ki a vizsgált időszak elején és 6,6%-át a végén, akik között a férfiak aránya mindvégig meghaladta a 60%-ot.

Az inaktívok létszámnövekedéséből 16% magyarázható azzal, hogy 1990–96. között 122 ezerrel nőtt az oktatásban részt vevő, munkavállalási korú fiatalok száma. Ez egyaránt visszavezethető a demográfiai boomra, a felsőoktatásba bekerülők nemzetközi viszonylatban is alacsony arányszámainak folyamatos korrekciójára és arra, hogy a munkanélküliséget megelőzendő, egyre több fiatal parkoltatnak az iskolarendszerben.

Végül 60%-ban az idézte elő az inaktívok számának megugrását, hogy 1990–96. eleje között 456 ezerrel nőtt a háztartásban maradók és egyéb eltartottak száma, akiknek az aránya a munkavállalási korú népességen belül 3,5% volt 1990, 8,3% 1994 és 11% 1996. elején. (A 15–54 éves nők körében 4,1%-ról 13,4%-ra, a 15–59 éves férfiak között pedig 3%-ról 8,8%-ra szökött fel a mutató a vizsgált időszak elejétől a végéig.)

A nem aktív népességen belül sajátos csoportot képviselnek a passzív munkanélküliek, akik hivatalosan nem tartoznak az állástalanok közé, mert helyzetüket reménytelennek látva, nem keresnek munkát, bár szeretnének dolgozni. A munkaerő-felmérés adatai szerint ezek száma 153,1 ezerről 101,8 ezerre csökkent 1992–96. között, ami azt jelenti, hogy ez a csoport az inaktívokon belül rendkívül kicsire zsugorodott (1992:4,8%, 1996:2,7%).

A 4. táblázatban bemutatjuk, hogyan változott a nem-foglalkoztatottak aránya 1992–96. között korcsoportonként és nemenként.<sup>5</sup>

4. táblázat

A nem-foglalkoztatottak aránya a főbb korcsoportokban, 1992–1996.\*

Korcsoportok	1992.		1996.	
	Férfiak	Nők	Férfiak	Nők
15–24 éves	60,7	57,6	64,6	63,9
25–54 éves	19,1	21,8	22,1	27,0
55–59 éves	51,1	81,9	56,8	85,1
60–74 évesek	86,6	92,0	94,0	97,0
15–74 évesek	40,3	47,3	45,3	53,3

\* Az összehasonlíthatóság miatt a katonák és a gyeden, gyesen lévők is a foglalkoztatottak között szerepelnek.

Forrás: A KSH Munkaerő-felmérésének adatai, 1992, 1996

Egy korábbi tanulmányban (Frey, 1994) az 1992. évi adatok kapcsán már rávilágítottunk arra, hogy különösen a 15–24 éves férfiak között feltűnően nagy a nem-foglalkoztatottak aránya a fejlett

piacgazdaságokéhoz viszonyítva. Azóta a helyzet tovább romlott, s a férfiakhoz felzárkóztak a nők is. A fiatalok magas inaktivitása természetesen nemcsak kedvezőtlen, hanem akár pozitív fejleményekre is utalhatna, ha ennek oka a beiskolázási arányok más országokénál magasabb szintje volna. Csakhogy ez Magyarországra egyáltalán nem jellemző. Az 1996. évi Mikrocenzus összefoglaló tábláiból ugyanis az olvasható ki, hogy a 15–19 éves fiúk 66%-a, a 20–24 éveseknek pedig a 10%-a vesz részt az oktatási rendszerben. A tizenöt EU-tagállamban 1995-ben 82,1 és 36,4%-ot tettek ki ugyanezek a mutatók. Míg hazánkban a 15–19 éves lányok 68%-a és a 20–24 éves nők 11,5%-a tanult, az EU-országok átlagában 82,9 ill. 37,4%. (European Commission, 1996.) Ez világosan jelzi, hogy a nem-foglalkoztatott fiatalok magas aránya nem a humán tőkeberuházás fő

55-59 éves férfiakra már az 57%-a nem dolgozott 1996-ban, jóllehet az 1992. évi 51% is messze alulmúlta valamennyi fejlett piacgazdaság hasonló mutatóját.

Miután az elmúlt fél évtized úgy telt el, hogy a munkahelyüket elveszítők nagyobb részt a gazdaságilag nem aktív népességet gyarapították, nem pedig munkanélküliek lettek, továbbá az állástalanok és a munkaerőpiacra első ízben belépni szándékozók elhelyezkedésének ellehetetlenülése is az inaktivitás felé terelte a munkaerőállományt, önmagában a munkanélküliségi rátával már nem lehet reális képet festeni a munkaerőhelyzetről, beleértve annak területi különbségeit is. Ebből ugyanis olyan képtelen következtetés adódhat, mint pl. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye esetében, amely közismerten az ország legsúlyosabb munkaerőpiaci feszültségekkel ter-

A munkaerőpiaci helyzetet jellemző megyei mutatók

5. táblázat

Százalék

Megyék	Munkanélküliségi ráta*	Foglalkoztatottak** aránya	Nem-foglalkoztatottak*** aránya
Budapest	8,5	51,1	48,9
Baranya	7,9	44,1	55,9
Bács-Kiskun	9,3	46,7	53,3
Békés	9,5	42,8	57,2
Borsod-Abaúj-Zemplén	15,8	40,3	59,7
Csongrád	6,4	49,1	50,9
Fejér	8,9	48,6	51,4
Győr-Moson-Sopron	6,8	51,8	48,2
Hajdu-Bihar	13,4	42,3	57,7
Heves	14,3	40,6	59,4
Jász-Nagykun-Szolnok	13,3	42,1	57,9
Komárom-Esztergom	13,4	44,8	55,2
Nógrád	15,9	39,4	60,6
Pest	7,6	48,9	51,1
Somogy	9,8	44,2	55,8
Szabolcs-Szatmár-Borsod	12,7	38,4	61,6
Tolna	11,2	45,0	55,0
Vas	5,6	55,6	44,4
Veszprém	9,6	48,1	51,9
Zala	9,0	50,2	49,8
<b>Országos átlag</b>	<b>10,0</b>	<b>46,4</b>	<b>53,6</b>

\* A munkanélküliségi ráta nevezőjében a foglalkoztatottak adatai a gyesen, gyeden lévők nélkül szerepelnek.

\*\* Foglalkoztatottak sorkatonák és gyesen, gyeden lévők nélkül.

\*\*\* Nem-foglalkoztatottak: gyesen, gyeden lévők, munkanélküliek és inaktívak együtt.

Forrás: KSH, Munkaerő-felmérés, 1996

formáját jelentő képzés átlagon felüli méreteire vezethető vissza, hanem inkább annak elfecsérlését bizonyítja. Elgondolkoztató az is, hogy az

helt térsége. Ennek ellenére a munkanélküliségi ráta tekintetében a megyei rangsorban a középmezőnyben helyezkedik el. A problémák jobban

észrevehető, ha együttesen vizsgáljuk a munkanélküliségi rátát, a foglalkoztatottak és a nem-foglalkoztatottak arányát, amihez az 5. táblázat szolgáltat információt.

A 15–74 éves népesség munkaerő-kapacitásának kihasználtsága szempontjából Vas megye áll az élen, mert itt a legalacsonyabb a munkanélküliségi ráta és a nem-foglalkoztatottak aránya, továbbá itt a legmagasabb a foglalkoztatási színvonal is. E három mutató tökéletes szinkronban van további tíz megyében, ezek: Győr-Moson-Sopron, Pest, Fejér, Bács-Kiskun, Somogy, Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdu-Bihar, Heves, Borsod-Abauj-Zemplén és Nógrád. Ez azt jelenti, hogy a felsorolás elején álló megyékben az alacsony munkanélküliség magas foglalkoztatottsággal párosul. A lista vége felé haladva az előbbi növekvő, az utóbbi pedig csökkenő tendenciát mutat.

A többi megyében nem ilyen egyértelmű az összefüggés. Csongrád és Békés megyében, de különösen Baranyában és Szabolcsban ugyanis a munkanélküliségi ráta jóval szebb képet mutat a munkaerőpiaci viszonyokról, mint amit a munkaerő-kapacitások valós kihasználtságának az állapota tükröz. Ezzel szemben a főváros, Zala, Tolna és Veszprém megye, s főleg Komárom-Esztergom jóval kedvezőbb pozíciót foglal el a megyék rangsorában a foglalkoztatottság tekintetében, mint amire a munkanélküliségi rátákból következtetni lehet.

előző sorrendet követve 8,5%, 9,8% és 11,2% volt. Az állástalanok arányát tekintve a városok pontosan annyival álltak rosszabbul a fővárosnál, mint amennyivel jobban a kistelepüléseknél (15%-kal). A nem-foglalkoztatottak rátája azonban a városokban csak 6%-kal volt alacsonyabb a budapestinél, ezzel szemben a községekhez, falvakhoz mért előnyük ennek már a kétszeresét is meghaladta.

#### A foglalkoztatottság zsugorodásának hozama: a munkában maradtak jobb minőségi összetétele

A munkaerő-felmérés adatai szerint a foglalkoztatás színvonalának visszaesése leginkább az alacsony iskolázottságúakat (a 8 általánossal, ill. azzal sem rendelkezőket) sújtotta, miközben a főiskolát végzettek és a szakmunkások létszáma abszolút értékben is növekedett 1992-96. között. Ennek köszönhető, hogy javult a foglalkoztatottak iskolai végzettség szerinti összetétele. (7. táblázat) Ebből a nők többet profitáltak, mint a férfiak.

Az új – a korábbihoz képest jelentős változáson átesett – FEOR szerinti feldolgozás 1994-ben készült először a munkaerő-felmérés adataiból. Ebből a szellemi dolgozók 39%-os és a fizikai állományba tartozók 61%-os arányára lehet következtetni, ami érdemben azóta sem változott. (8. táblázat) 1994–96. között azonban a szellemi

6. táblázat

A munkaerőpiaci helyzetet jellemző mutatók településtípusonként

Településtípusok	Munkanélküliségi ráta*	Foglalkoztatottak**	Nem-foglalkoztatottak***
		aránya	aránya
Budapest	8,5	51,1	48,9
Városok	9,1	48,3	51,7
Községek	11,2	41,8	58,2

\* A munkanélküliségi ráta nevezőjében a foglalkoztatottak adatai a gyesen, gyeden levők nélkül szerepelnek.

\*\* Foglalkoztatottak sorkatonák és gyesen, gyeden levők nélkül.

\*\*\* Nem-foglalkoztatottak: gyesen, gyeden levők, munkanélküliek és inaktívak együtt.

Forrás: KSH, Munkaerő-felmérés, 1996

Ugyanezt az elemzést el lehet végezni településtípusonként is. A 6. táblázat szerint 1996-ban a 15–74 éves népesség 51,2%-a végzett rendszeres kereső tevékenységet a fővárosban, 48,3%-a a városokban és 41,8%-a a községekben, ill. falvakban. A munkanélküliségi ráta az

foglalkozásuk létszáma jobban csökkent (-3,4%), mint a fizikaiaké (-1%), s figyelemre méltó a foglalkozási fűcsoportok közötti átrendeződés a két állománycsoporton belül is. Ami az előbbit illeti, az irodai és ügyviteli dolgozók száma 15%-kal, a felső vezetőké pedig 11%-kal lett keve-

A foglalkoztatottak\* száma és megoszlása legmagasabb iskolai végzettségük szerint

Iskolai végzettség	1992.			1996.		
	ezer fő	megoszl. %	nők aránya %	ezer fő	megoszl. %	nők aránya %
8 általános alatt	142,1	3,5	50,0	42,6	1,2	43,9
8 általános	1029,4	25,6	52,5	772,0	21,4	51,0
Szaktanácsképző	1029,0	25,6	26,4	1057,2	29,3	27,3
Szakisola	49,1	1,2	92,0	41,9	1,2	64,3
Gimnázium	482,6	12,0	64,6	412,2	11,4	62,9
Szakközépiskola	709,6	17,6	50,7	693,5	19,2	49,1
Főiskola	330,7	8,2	52,9	347,8	9,6	54,6
Egyetem	253,2	6,3	35,6	237,8	6,6	39,1
<b>Összesen</b>	<b>4025,7</b>	<b>100,0</b>	<b>46,3</b>	<b>3605,0</b>	<b>100,0</b>	<b>44,7</b>
<i>ebből:</i> fizikai szakképzett- séggel rendelkezők	1936,8	48,1	24,9	1898,3	52,7	28,7

\* Gyeseen, gyeden lévők és sorkatonák nélkül

Forrás: A KSH Munkaerő-felmérésének adatai

A foglalkoztatottak száma és megoszlása foglalkozási főcsoportok szerint

Foglalkozási főcsoportok	1994.		1995.		1996.	
	ezer fő	megoszlás	ezer fő	megoszlás	ezer fő	megoszlás
Törvényhozók, igazgatási, érdekképviselet., gazdasági vezetők	240,8	6,5	212,8	5,9	215,2	6,0
Egyetemi, főiskolai képzettség önálló alkotást igénylő foglalkozások	383,3	10,4	396,4	10,9	408,8	11,3
Egyéb felsőfokú képzettséget igénylő foglalkozások	448,6	12,1	461,0	12,7	447,8	12,4
Irodai és ügyviteli foglalkozások	318,9	8,6	291,0	8,0	273,1	7,6
Szolgáltatás jellegű foglalkozások	517,0	14,0	524,8	14,5	544,3	15,1
Mező- és erdőgazd. foglalkozások	132,4	3,6	129,7	3,6	139,6	3,9
Ipari és építőipari foglalkozások	852,3	23,1	828,7	22,9	807,6	22,4
Gépszerezők, járművezetők	390,1	10,6	392,4	10,8	400,4	11,1
Szakképzettséget nem igénylő egyszerű foglalkozások	359,9	9,7	338,8	9,4	319,1	8,9
Fegyveres testületek foglalkozásai	49,2	1,4	46,9	1,3	48,4	1,3
<b>Összesen</b>	<b>3692,5</b>	<b>100,0</b>	<b>3622,5</b>	<b>100,0</b>	<b>3605,0</b>	<b>100,0</b>

\* Gyeseen, gyeden lévők és sorkatonák nélkül.

Forrás: KSH Munkaerő-felmérés, 1994., 1995., 1996.

sebb, miközben az egyetemi, főiskolai képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozásúak csoportja 7%-kal gyarapodott. A fizikai állományon belül ugyanakkor a szakképzettséget nem igénylő foglalkozások betöltőinek a száma fogyatkozott meg a legnagyobb arányban (-12%), s 5%-os létszámvesztés érte az ipari és építőipari foglalkozásúakat is. A szolgáltatás jellegű és a mezőgazdasági foglalkozásúak száma viszont 5-5%-kal emelkedett.

A kilencvenes évek tömeges munkahelymegszűnése természetesen nem hagyta érintetlenül a foglalkoztatottak szektorális összetételét sem. Bár az ágazati osztályozási rendszer válto-

csökkent. Az előbbi ma a keresők 8,3%-ának, az utóbbi pedig alig egyharmadának biztosít munkalehetőséget. Egyidejűleg 45%-ról 59%-ra nőtt a szolgáltatások foglalkoztatói szerepe, de ez az aránynövekedés úgy következett be, hogy az ott dolgozók száma is több, mint 10%-kal kevesebb lett. Itt is érdemes azonban a globális folyamatok mögé nézni. A nemek szerint bontott adatokból ugyanis érdekes következtetés adódik.

Nevezetesen az, hogy a férfiak körében 1990. óta folyamatosan nő a szolgáltatásban dolgozók létszáma. A nőknek ezzel párhuzamosan nemcsak a száma, hanem a foglalkoztatottakon belüli részesedése is egyre alacsonyabb, mégpedig

9. táblázat

A foglalkoztatottak\* száma és megoszlása  
a három fő szektorban

Időpont	Mezőgazdaság		Ipar		Szolgáltatások		Összesen	
	ezer fő	%	ezer fő	%	ezer fő	%	ezer fő	%
<b>Nők</b>								
1990.	394,9	14,8	803,9	30,2	1462,3	55,0	2661,1	100,0
1992.	143,4	7,7	534,0	28,6	1187,1	63,7	1864,5	100,0
1994.	92,6	5,5	436,3	25,7	1167,6	68,8	1696,5	100,0
1996.	73,3	4,6	404,4	25,1	1134,1	70,3	1611,8	100,0
<b>Férfiak</b>								
1990.	560,1	19,9	1257,3	44,7	993,4	35,4	2810,8	100,0
1992.	316,7	14,3	897,0	40,4	1004,5	45,3	2218,2	100,0
1994.	235,0	11,4	801,0	39,0	1019,0	49,6	2055,0	100,0
1996.	229,1	11,2	785,6	38,6	1021,6	50,2	2036,3	100,0
<b>Férfiak és nők együtt</b>								
1990.	955,0	17,5	2061,2	37,7	2455,7	44,8	5471,9	100,0
1992.	460,1	11,3	1431,0	35,1	2191,6	53,6	4082,7	100,0
1994.	327,6	8,7	1237,3	33,0	2186,6	58,3	3751,5	100,0
1996.	302,4	8,3	1190,0	32,6	2155,7	59,1	3648,1	100,0

\* Az 1990. évi adatok tájékoztató jellegűek, mert a KSH munkaerőméréséből származnak, szemben a többivel, aminek forrása a Munkaerő-felmérés. Az utóbbi éves átlagot jelent, az előbbi pedig az év elejére vonatkozik. Emellett a munkaerőmérésben foglalkoztatottként szerepelnek a gyesen, gyeden lévők. Ezek a Munkaerő-felmérés adataiban az inaktívak között jelennek meg. A foglalkoztatottak száma mindkét esetben tartalmazza a sorkatonák adatait.

zása miatt az időbeli összehasonlítást fenntartással kell kezelni, a főbb tendenciákat le lehet olvasni a 9. táblázatból.

1990-96. között a mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma kevesebb, mint harmadára, az iparban dolgozóké pedig majdnem a felére

nemcsak szolgáltatási szektorban, hanem – összhangban a nők munkaerőpiaci térvészésével – a másik kettőben is.

Ha a szektorális megoszlásokat összehasonlítjuk a 15 EU-tagállam hasonló arányszámaival (10. táblázat), rendkívül gyors hazai felzárkó-

zásról lehet beszélni. Olyannyira, hogy a mezőgazdaságban dolgozó nők aránya a foglalkoztatottak összességéhez viszonyítva ma már szinte azonos az EU-tagállamok 1995. évi átlagával, s ugyanez elmondható az iparban dolgozó férfiakról is. Sajnálatos módon ez a közeledés kényszeralkalmazkodás, nem pedig a gazdaság egészséges fejlődésének, természetes struktúraváltozásának a következménye. (10. táblázat)

A 11. táblázat alapján a foglalkoztatottak ágazati szerkezetének módosulását – immár összehasonlítható adatokkal – részletesebben is elemezhetjük.

gozóipar és az építőipar munkaerő-állománya zsugorodott, ugyanakkor a villamosenergia-, gáz-, és hőellátásban dolgozók létszáma változatlan maradt. A második időszakban az utóbbira összpontosult a létszámvesztés. Az építőiparban 8%-kal bővült a foglalkoztatottak száma, ami kizárólag a férfiakra korlátozódott. A feldolgozóipar erőteljesen lelassult létszámcsökkenése pedig nagyobb részt a nőket sújtotta. Ennek két alágazatában (fa-, papír- és nyomdaipar, nemfém ásványi termékek gyártása) mindkét nemre kiterjedően nőtt a foglalkoztatottak száma, s további kettőt (vegyipar, kohászat) ugyanez jellemzett a férfiak vonatkozásában.

10. táblázat

A foglalkoztatottak szektorális megoszlása  
a 15 EU-tagállamban

Százalék

Szektor	1990.			1992.			1994.			1995.		
	Férfi	Nő	Össz.	Férfi	Nő	Össz.	Férfi	Nő	Össz.	Férfi	Nő	Össz.
Mezőgazdaság	7,1	5,9	6,7	6,4	5,1	5,9	6,1	4,6	5,5	5,9	4,4	5,3
Ipar	42,0	19,7	33,1	41,5	18,8	32,3	40,1	17,1	30,6	39,7	16,7	30,2
Szolgáltatás	50,9	74,4	60,2	52,1	76,1	61,8	53,8	78,2	63,9	54,4	78,9	64,5

Forrás: Employment in Europe, European Commission, 1996, Brussels-Luxembourg, p. 147

- 1992–1996. között a legnagyobb létszámvesztés kétségkívül a mezőgazdaságot érte. Ez csak részben magyarázható szervezeti átalakulással, a korábbi nem mezőgazdasági jellegű melléküzemági tevékenységek leválásával és önállósulásával. Ennél nagyobb szerepe volt annak a termelés-csökkenésnek, ami az ágazat tradicionális külpiaacainak elvesztésével, a belföldi fogyasztás visszaesésével és a kieleződő versenyrel függ össze. A kisüzemi gazdaságok térnyerése – legalábbis ami az ott alkalmazásban állók létszámát illeti – szintén az élőmunka-felhasználás mérséklődésével járt együtt.<sup>6</sup> Napjainkra szerencsére megállt a mezőgazdaság munkaerő-helyzetének rosszabbodása. Sőt, a munkaerő-felmérés 1995–96. évi adatait szemügyre véve már 2,5%-os létszámnövekedést figyelhetünk meg. Ezen belül a férfiak száma 10 ezerrel (+4,6%) nőtt, és csak a nők csökkent, de az is a korábbi éveknél jóval mérsékeltebben (3,4%, azaz 2,6 ezer fővel).<sup>7</sup>

- Míg 1992–94. között az iparban foglalkoztatottak száma 13%-kal lett kisebb, 1994–96. között már csak 3,4%-kal. Az első időszakban a feldol-

- 1992–96. között a szolgáltatásban dolgozók száma alig két százalékkal lett kevesebb, s ez is nagyobb részt a periódus második felére esett. Ezen belül a férfiak száma másfél százalékkal nőtt, a nőké pedig 4,5%-kal csökkent. Foglalkoztatási szempontból jelentősen átrendeződött a szolgáltató ágazatok belső szerkezete.

1. A legnagyobb létszámnövekedés (+15 ezer) 1992–96. között a pénzügyi szektorban következett be, ami mindkét nemre kiterjedt és töretlen volt. A szakma felértékelődését jelzi, hogy míg a férfiak száma másfélszeresére nőtt, a nőké csak 10%-kal gyarapodott. Emiatt e korábban meglehetősen elnőiesedett területen 24-ről 30%-ra nőtt a férfiak aránya.

2. A férfiak térnyerése jellemezte a kereskedelmet is, ahol összességében hat ezerrel bővült a munkaerő-állomány, de úgy, hogy a férfiak száma 33 ezerrel nőtt, a nőké pedig 27 ezerrel csökkent. Ennek köszönhető, hogy a férfiak aránya 41%-ról 48%-ra nőtt az ágazat foglalkoztatottai között. A létszám leépülése elsősorban 1992–94-re esett, a gyarapodás pedig jórészt 1994–96-ra összpontosult.

A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak szerint

Ágazat	Férfiak			Nők		
	1992.	1994.	1996.	1992.	1994.	1996.
Mezőgazdaság, vad- és erdőgazdaság	316,7	235,0	229,1	143,4	92,6	73,3
Bányászat	45,5	34,6	27,4	7,2	4,6	5,4
Feldolgozó ipar	590,6	510,4	496,6	462,9	378,4	354,2
élelmiszeri, ital-, dohánytermékek gyártása	118,1	105,9	95,5	91,9	73,8	69,6
textília, ruházati, bőrtermékek gyártása	47,9	42,0	33,5	145,9	136,9	121,8
fa-, papír- és nyomdaipari termékgyártás	59,2	48,2	51,5	42,2	26,5	28,8
vegyipari termékek gyártása	61,0	52,3	56,5	43,7	38,8	37,4
nemfém ásványi termékek gyártása	22,8	18,8	20,0	14,6	10,0	11,4
kohászat, fémfeldolg. termékek gyártása	80,0	65,6	66,4	32,6	22,5	17,9
gépipari termékek gyártása	179,8	152,6	151,5	79,7	62,2	60,1
bútorgyártás, egyéb feldolgozó- ipari termékek gyártása	21,8	25,0	21,7	12,3	7,7	7,3
Villamos energia, gáz-, hő-, vízellátás	76,6	77,2	65,5	31,4	31,1	23,2
Építőipar	184,3	178,8	196,1	32,5	22,2	21,6
Kereskedelem	200,7	202,2	235,5	279,7	265,2	251,4
Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás	48,7	52,5	52,3	66,9	58,1	61,7
Szállítás, raktározás, posta és távközlés	243,0	229,2	235,0	103,4	85,3	86,2
Pénzügyi tevékenység és kiegészítő szolgáltatás	16,5	18,9	24,9	52,2	54,0	58,4
Ingatlanügyletek, bérbeadás	68,4	67,5	66,9	71,9	58,1	61,4
Közigazgatás, társadalombiztosítás*	191,8	202,1	184,1	101,9	118,1	122,5
Oktatás	75,4	83,8	78,7	236,4	254,8	240,9
Egészségügy, szociális ellátás	58,9	57,7	55,6	177,4	181,3	169,9
Egyéb közigazgatási, társadalmi és személyes szolgáltatás	101,1	105,1	88,6	97,3	92,7	81,7
<b>Együtt</b>	<b>2218,2</b>	<b>2055,0</b>	<b>2036,3</b>	<b>1864,5</b>	<b>1696,5</b>	<b>1611,8</b>

\* Foglalkoztatottak gyesen, gyeden lévők nélkül, sorkatonákkal. Utóbbiak a közigazgatás sorban jelennek meg.

Forrás: A KSH munkaerő-felmérésének adatai

3. A klasszikus közszolgáltatásokat létszám-növekedés jellemezte a vizsgált időszak első felében és csökkenés a másodikban, de ennek egyenlege a periódus egészét tekintve csak az egészségügy-szociális ellátások területén lett negatív. Az utóbbiban tíz ezerrel kevesebben dolgoztak 1996-ban, mint 1992-ben. Az oktatásban foglalkoztatottak száma 1992–94. között 28 ezerrel gyarapodott, majd 1994–96. között 20 ezerrel visszaesett. Mind a növekedés, mind pedig a csökkenés létszámarányosan érintette a két nemet. Ez

jellemezte egyébként az egészségügyi-szociális területet is. Így az említett ágazatok mindegyikében változatlan maradt a nők 75%-os jelenléte.

4. Végül a közigazgatásban és a kötelező társadalombiztosításban összesen 12 ezerrel dolgoztak többen 1996-ban, mint 1992-ben. Ez az első periódus 26 ezer fős létszámbővülésének és a második szakasz 14 ezres csökkenésének az egyenlege. A vizsgált időszak eleje és vége között a nők aránya 35%-ról 40%-ra nőtt. Ez egy-

felől annak köszönhető, hogy az újonnan felvettek 60%-a nő volt. Másfelől a létszámleépítések időszakában csak a férfiak hagyták el (önként vagy kényszerből?) a közigazgatást, mégpedig valószínűleg a kelleténél nagyobb arányban, mert a felszabadult munkahelyek egy részét is nőkkal töltötték be.<sup>8</sup>

A szolgáltatásban dolgozó nők viszonylag magas aránya miatt – azon belül is az oktatásban és egészségügyben foglalkoztatott nagyszámú női közalkalmazottnak köszönhetően – jelentősen eltér a férfiak és nők összetétele munkáltatójuk tulajdonformája szerint.<sup>9</sup> 1994-ben a nők 52%-a dolgozott kizárólag állami tulajdonú munkáltatónál – ez a férfiak körében csak egyharmad volt –, ugyanakkor alig egynegyedük állt alkalmazásban tisztán magántulajdonú cégnél, ami jóval alacsonyabb a férfiak 32%-ánál. 1996-ra 44%-ra csökkent az előbbieket és 29%-ra nőtt az utóbbiak aránya a nők megoszlásában munkáltatójuk tulajdonformája szerint. A férfiak átstrukturálódása a magánszektorba azonban a nőknél gyorsabban zajlott, így a két nem összetétele távolodott egymástól. 1996-ban a férfiak 27%-a dolgozott tiszta magántulajdonú és 41%-a tiszta állami tulajdonú munkáltatónál, ami a nők megoszlásának szinte a fordítottja. (12. táblázat)

A foglalkozási státust illetően szintén jelentős a nemenkénti különbség.

1996-ban a nők 87%-a, a férfiaknak viszont csupán a 78%-a volt alkalmazott. Ezen belül a segéd- és betanított munkások közel azonos előfor-

dulási gyakorisága mellett a férfiaknál a szakmunkások aránya, a nőknél pedig a szellemi dolgozóké kiugróan magas. 1992-ben – az akkori foglalkozási státus nomenklátúra szerint csoportosítva a foglalkoztatottakat – az alkalmazásban állók aránya mindkét nemnél alacsonyabb volt, mint 1996-ban. Négy év alatt jelentősen csökkent a szövetkezeti tagok aránya, s ez nem korlátozódott csupán a mezőgazdasági szövetkezetek tagjaira. A szövetkezeti, de általában a társas-vállalkozások tagjainak részaránya a férfiak esetében mintegy kétszerese a nőkre jellemző értéknek. 1990. elején minden jel arra utalt, hogy a nők megelégnélő vállalkozó kedve biztosítani fogja a foglalkoztatottakon belüli előfordulásukkal arányos részvételüket a vállalkozók között. Úgy tűnik, hogy mára ez a lendület lelohadt. 1992-96. között a foglalkoztatott nők körében csupán 5,4%-ról 6,7%-ra nőtt a vállalkozók aránya, míg a férfiak esetében 8,8%-ról 13,3%-ra. Emiatt a nők jelenléte a vállalkozók között 35%-ról 29%-ra csökkent.

1996-ban éves átlagban a foglalkoztatott nők 9%-a dolgozott általában heti 40 óránál kevesebbet (de döntő többségük 15 óránál többet), míg 11% nyilatkozott úgy, hogy teljesített munkaóráinak a száma meghaladja a 42-őt. Ugyanezek az arányszámok a férfiak esetében: 3, ill. 22%. A 40 óránál kevesebbet dolgozó nők felének és a férfiak 40%-ának munkaidő-kedvezmény miatt rövidebb a szokásosnál a heti munkaideje; ők tehát teljes munkaidős foglalkoztatottnak számítanak. Emellett a nők további 17%-át, a férfiaknak pedig a 19%-át azért foglalkoztatják rövidített munkaidőben, mert nem tudják őket folyamatosan ellátni munkával. Részmunkaidősöknek

12. táblázat

A foglalkoztatottak\* megoszlása foglalkozásuk jellege szerint

Százalék

Státus	Nők		Férfiak		Nők aránya	
	1992.	1996.	1992.	1996.	1992.	1996.
Alkalmazásban álló	83,7	87,3	76,1	77,9	48,7	47,5
Szövetkezeti tag	3,8	1,5	7,1	2,7	31,6	30,5
Társas vállalkozás tagja	5,3	2,8	7,4	5,3	38,3	29,7
Vállalkozó	5,4	6,7	8,8	13,3	35,0	28,9
Segítő családtag	1,8	1,7	0,6	0,8	68,6	65,8
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>43,3</b>	<b>44,7</b>

\* Gyesen, gyeden lévők és sorkatonák nélküli létszám alapján.  
Forrás: A KSH Munkaerő-felmérésének adatai

legfeljebb az e két kategórián kívül eső foglalkoztatottakat lehet tekinteni a vizsgált körből, ami mintegy 25 ezer férfinak és 50 ezer nőnek felel meg. Ez a foglalkoztatott nőknek az öt-hat, a férfiaknak pedig a két százaléka.

### Összegzés

A kilencvenes évek közepére lefékeződtek azok a kedvezőtlen folyamatok, amelyek a munkaerőhelyzet általános rosszabbodását előidézték. A mélypontot elérve azonban a munkaerőpiac jelzőszámai sokkal rosszabbak, mint az évtized elején voltak. A választóvonalat az 1993/94. év fordulójánál lehet meghúzni. Az ezt megelőző időszak jellemzői sok szempontból különböznek az azóta eltelt évektől, ami azzal függ össze, hogy a munkanélküliség növekedésből csökkenésbe váltott át. Sajnálatos módon ez a foglalkoztatottak számát nem gyarapította. Ugyanakkor a foglalkoztatottság zsugorodásának kétség kívül volt pozitívuma is: javult a munkában maradtak minőségi összetétele.

#### 1990–93. közé esett:

- a foglalkoztatottság visszaesésének kilenczede, amit súlyosbított az a körülmény, hogy ez idő alatt a munkavállalási korú népesség száma is növekedett; ezen belül:
  - a nyugdíjkorhatáron túl dolgozók munkaerőpiacról való kiszorulásának a negyötöde, és
  - a munkavállalási korú foglalkoztatottak létszámcsökkenésének a 96%-a
- a munkanélküliség növekményének teljes egésze,
- és az inaktív állomány bővülésének a hetven%-a, amit az idézett elő, hogy a megszűnt munkahelyeken feleslegessé vált dolgozóknak csak kisebb része (negyven%) lett munkanélküli, a többség a gazdaságilag nem aktív népesség létszámát gyarapította.

#### 1994–96. között:

- megállt a munkavállalási korú népesség növekedése,
- erősen lelassult, majd stagnálásba fordult a foglalkoztatottak számának visszaesése, ezen belül:
  - a korábbi évekhez hasonló ütemben folytatódott a munkavállalási koron felüliek kiszorulása a munkaerőpiacról,
  - a munkavállalási korú foglalkoztatottak létszámcsökkenése ugyanakkor minimális volt,

- a munkanélküliek száma folyamatosan apadt, ami nem amiatt következett be, mert az állástalanok munkához jutottak, hanem azért, mert végleg elhagyták a munkaerőpiacot,
- az inaktívvá válás aggasztóan magas üteme továbbra is fennmaradt.

A fenti folyamatok következményeit illusztráljuk néhány durván leegyszerűsített adattal!

**a)** 1990–96. között a foglalkoztatottak száma közel másfél millióval (5,2-ről 3,7 millióra) csökkent. Míg 1990. elején a teljes népesség 50,2%-a végzett kereső tevékenységet, 1996. elején alig 37%-a. Ez azt jelenti, hogy egy foglalkoztatottnak a korábbi egy helyett mára majdnem két nem-foglalkoztatotról kell gondoskodnia. Ez nagyobb terhet ró a magyar foglalkoztatottakra, mint a tizenöt EU-tagállamban, ahol 1995-ben átlagosan a népesség 40%-a dolgozott. Ennél is rosszabb a helyzet a 15–64 éves népesség alapul vételével, s azon belül is főleg a férfiak körében, akik közül tíz százalékkal kevesebben végeztek kereső tevékenységet Magyarországon (hatvan %), mint a 15 EU-tagállamban 1995-ben (hetven %).

**b)** A regisztrált munkanélküliek száma a kezdeti felfutás után 1993. óta már csökkenést mutat. Ennek mértéke mintegy kétszáz ezer fő; azaz az állástalanok száma hétszáz ezerről ötszáz ezerre apadt. Eközben azonban a foglalkoztatottak száma sem növekedett. Így a volt munkanélküliekből – általában a segélyre való jogosultságuk megszűnése után – inaktívak lettek. Megtévesztő lehet tehát a munkanélküliség visszaeséséből a munkaerőpiaci helyzetre – jelen esetben annak javulására – következtetni. Ehelyett helyesebb a nem-foglalkoztatottak arányából kiindulni, amely a munkanélküliek és inaktívak együttes létszámát fejezi ki, a munkavállalási korú népességhez viszonyítva. Ez a mutató húsz %-ról negyven %-ra nőtt 1990–96. között, ami azt jelenti, hogy a munkavállalási korú népesség munkaerőpiaci értelemben vett kihasználatlansága az évtized első felében megkétszereződött. A munkaerőpiac területi különbségeit már csak e mutató alapján lehet reálisan megítélni.

**c)** A nem-foglalkoztatottak közül 1996. elején 1950 ezren tartoztak a gazdaságilag nem aktív népességhez, amely négy nagy csoportból áll: 1. a különböző gyermeknevelési támogatásokat igénybe vevőkből (275 ezer), 2. a 15 éven felüli

tanulókból (605 ezer), 3. a munkavállalási korban nyugdíjazottakból (404 ezer) és 4. az ún. egyéb inaktívakból (667 ezer), akiket háztartásbelieknek szoktunk nevezni. Ennek a négy csoportnak a létszáma 1990–96. között együttesen több, mint hatvan %-kal (1200 ezerről 1950 ezerre) nőtt.

A két periódus jellegzetesen különbözik egymástól a férfiak és a nők munkaerőpiaci trendjeinek fejlődése szempontjából is. Az első időszakban a nők munkahelymegtartó képessége a férfiakénál jobbnak bizonyult, így a munkanélküliség növekményéből a nők a foglalkoztatotakon belüli létszamarányuknál kisebb mértékben részesedtek. A második szakaszban a férfiak kerültek előnyösebb helyzetbe. Foglalkoztatottságuk növekedésnek indult, szemben a nőkével, akiknek valamennyi munkaerőpiaci mutatója (foglalkoztatottság, munkanélküliség, inaktivitás) még javában folyamatosan romlik.

## Felhasznált irodalom

- Cz.P., 1997.: Megkezdődött a birtokkoncentráció, Népszabadság, 1997. április 18.
- European Commission, 1996: Employment in Europe, EC Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Brussels, pp. 147-162
- Frey Mária, 1994.: Az állam szerepe a foglalkoztatáspolitikában és a munkaerőpiaci programok menedzselésében, Készült „Az Átalakulás Foglalkoztatáspolitikája Magyarországon”c. ILO/Japán Projekt keretében, Budapest, április
- Központi Statisztikai Hivatal, 1994: A nemzetgazdaság munkaerőmérlege 1994. január 1. KSH, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal, 1996: A nemzetgazdaság munkaerőmérlege 1996. január 1. KSH, Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal, 1997.: Munkaerőpiaci jellemzők 1997. IV. negyedévében, KSH, Budapest
- Lakatos Judit, Nádas Magdolna 1996: Az atipikus foglalkoztatási formák elterjedtsége Magyarországon, Kézirat, Budapest

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Természetesen jó lenne, ha az elemzést nem kellene lezárni 1996. elejével, hanem ki lehetne terjeszteni 1996. egészére. Mivel a munkaerőmérleg adatai csak később lesznek elérhetők, ezt az igényt a munkaerő-felmérés

adataira alapozva lehet kielégíteni. A kétfajta statisztika tartalma azonban eltér egymástól, így az utóbbiból csupán a főbb tendenciákra lehet következtetni. Ezek azt mutatják, hogy 1995. és 1996. IV. negyedéve között négy ezerrel csökkent a foglalkoztatottak száma. Mivel a változás mértéke nem éri el a mintavételi hibahatárt, a foglalkoztatás stagnálásáról lehet beszélni. Ezen belül a férfiak száma kissé emelkedett, a nőké pedig azonos mértékben csökkent 1996. folyamán. (KSH, 1997)

<sup>2</sup> 1995-ben a tizenöt EU tagállamban a foglalkoztatott nők átlagosan 31,3%-a dolgozott részmunkaidőben. (European Commission, 1996) Ugyanakkor Magyarországon a kereső tevékenységet végző nők csupán 7,6%-a dolgozott rendszeresen heti 35 óránál rövidebb munkaidőben. (Lakatos, Nádas, 1996)

<sup>3</sup> Ebben még nem érzékelhető a gyed megszűnésének és a gyes jövedelemhatárhoz kötésének hatása, ami ezt az állományt 1996. folyamán bizonyára tovább apasztotta.

<sup>4</sup> A KSH 1996. IV. negyedévi munkaerő-felmérésének részletes táblaanyagából jóval nagyobb létszám adódik a munkavállalási korú, gazdaságilag nem aktív nyugdíjasok állományára: 563 ezer fő, ami a 15–54 éves nők és a 15–59 éves férfiak 9,3%-a. Ezen belül a saját jogon nyugdíjasok aránya 21%, a rokkant nyugdíjasoké 77%, a hozzátartozói nyugdíjban részesülőké pedig 2% volt.

<sup>5</sup> Az időbeli összehasonlíthatóság érdekében olyan adatokat kellett használnunk a 4. táblázatban, amely a sorkatonák mellett a gyesen, gyeden lévőket is a foglalkoztatottak között szerepelteti.

<sup>6</sup> Ezt érthetővé teszik a Mikrocenzus adatai, amelyek azt mutatják, hogy 1996-ban a földtulajdonos háztartások száma 1,8 millió volt, melyek közül csaknem egymillióan 0,2 hektárnyi, 230 ezren pedig 0,2–1 hektárnyi földdel rendelkeztek. Tíz ha-nál nagyobb földje a tulajdonosok 2,1%-ának, ötven ha-nál nagyobb pedig 0,3%-ának volt. (Cz.P., Népszabadság, 1997. április 18.)

<sup>7</sup> Az 1996. évi Mikrocenzus adatai szerint a mezőgazdaságban foglalkoztatott aktív keresők megoszlása munkáltatójuk tulajdonformája szerint a következő volt: 39% dolgozott magán-munkáltatónál, 36% szövetkezetnél, tíztíz % állami és vegyes tulajdonú cégnél. A többi megkérdezett nem tudta megmondani munkáltatója tulajdoni jellegét.

<sup>8</sup> 1994–96. között a 14 ezres növekedés úgy következett be a közigazgatásban, hogy a férfiak száma 18 ezerrel lett kevesebb, a nőké ugyanakkor négyezerrel növekedett.

<sup>9</sup> Erre a KSH munkaerő-felmérésének adataiból lehet következtetni, amit azonban óvatosan kell kezelni, mert a lakossági kikérdezés miatt meglehetősen bizonytalan a munkáltatókra vonatkozó információk tartalma. Ezért nem az abszolút számok, hanem a változás tendenciája érdemel igazán figyelmet.

## A MUNKANÉLKÜLISÉG ALAKULÁSA A SZÁMOK TÜKRÉBEN 1990 ÉS 1996 KÖZÖTT

A munkaerőpiaci jelenségek összefüggéseikben való megjelenítésének és értékelésének eszközeül a szerző a statisztikai adatok célszerű összegyűjtését és csoportosítását választotta, majd belőlük számos, jól értelmezhető következtetést vont le.

Az 1990–1996 közötti időszakot Magyarországon hatalmas munkaerőpiaci mozgások jellemezték, melynek – a kétségkívül jelenlevő pozitív változások és az 1996-os év viszonylagos stabilitása ellenére – erősen negatív az egyenlege.

A leglátványosabb változások 1993 végéig megtörténtek. Ez időszak alatt 1,3 millió fővel csökkent a foglalkoztatottak, és 700 ezer fölé emelkedett a regisztrált munkanélküliek száma. Ezt követően napjainkig meglehetősen érdekes jelenség tanúi lehetünk. Miközben ugyanis folyamatosan fogyott a munkanélküliek száma (1996. decemberében 477 ezer fő volt nyilvántartásban) – mely tényt gyakran komoly gazdasági eredménynek minősítették(!) – tovább esett a foglalkoztatottság színvonala (a vizsgált időszakban összesen 1,5 millióval csökkent a foglalkoztatottak száma). A felszabaduló munkaerő jelentős része tehát a különböző inaktív csoportokat erősítette. 1990–1996 között 150 ezer fővel nőtt a nyugdíjasok, és 450 ezer fővel az egyéb aktívak létszáma, melynek következtében 1996. január 1-jén már a munkavállalási korú népesség 40 %-a nem rendelkezett munkajövedelemmel, óriási terhet jelentve ezzel a társadalomnak.

Jól látható tehát, hogy a munkaerőpiaci jelenségeket csak összefüggéseikben szabad értékelni, de a munkanélküliek számának csökkenése önmagában sem jelentette a munkanélküliség mint társadalmi probléma enyhülését. Egyfelől ugyanis a regisztrációt elhagyók jelentős része nem munkavállalás miatt kerül ki a rendszerből – ezek aránya mindössze egy-két % –, hanem azért, mert a munkanélküli ellátás kimerítése

után már csak kevesen remélnek segítséget a munkaügyi szervezettől. Másfelől viszont a munkanélküliek összetételében, kilátásaiban és a munkanélküliség időtartamában rendkívül kedvezőtlen változásokat figyelhattunk meg az elmúlt években. A Magyar Háztartási Panel vizsgálatainak tapasztalata alapján „Az egyszer munkanélkülivé válók több mint fele nagy valószínűséggel kiszorul a munkaerőpiacról, s ennek fő intézményes csatornája a nyugdíjazás. Erre utal, hogy a munkanélküliek közül kétszer annyian lettek nyugdíjasok, mint az alkalmazottak közül. (MHP, 1997)

### A munkanélküliség mérése

A munkanélküliek statisztikai számbavételéről, illetve arról, hogy melyik módszer a hitelesebb, évek óta szakmai viták folynak.

1992 óta, amikor a KSH kialakította a munkanélküliség nagyságának nemzetközileg elfogadott mérési módszerét, folyamatosan kétféle statisztika áll az elemzők rendelkezésére.<sup>1</sup>

Az Országos Munkaügyi Központ – regionális irodáinak nyilvántartása alapján – havonta közli a regisztrációjában megjelent munkanélküliek létszámát,<sup>2</sup> míg a Központi Statisztikai Hivatal az ún. Munkaerő-felmérés lakossági adatgyűjtésre alapozva vizsgálja a 15–74 éves népesség gazdasági aktivitását, s ezen belül a munkanélküliek számát és jellemzőit is.<sup>3</sup> Ez a módszer az ILO ajánlásait követi, azaz a munkanélküliség kritériumai szigorúbbak, mint a segélyezési kritériumok, s ennek megfelelően az elmúlt években a KSH által számított munkanélküliségi ada-

tok – tendenciájukban ugyan együtt mozogtak, de – nagyságukban rendre alatta maradtak az Országos Munkaügyi Központ adatainak. (1. táblázat)

lempótló támogatásban részesülők száma, s közöttük igen sok a tartós, reményvesztett munkanélküli, akik – a teljes esélytelenség miatt – már nem keresnek állást. Ily módon viszont az

1. táblázat

A munkanélküliek száma, a munkanélküliségi ráta alakulása az OMK regisztrációja, valamint a KSH Munkaerő-felmérése alapján (1990–1996)

Időszak	Regisztrált <sup>4</sup>	Munkaerő-felmérés szerinti	Regisztráció alapján számított	Munkaerő-felmérés szerinti
	munkanélküliek átlagos létszáma (ezer fő)		munkanélküliségi ráta (%)	
1990. év	79,5	–	1,7	–
1991. év	406,1	–	8,5 <sup>5</sup>	–
1992. év	663,0	444,2	12,3	9,3
1993. év	632,1	518,9	12,1	11,3
1994. év	519,6	451,2	10,4	10,2
1995. év	495,9	416,5	10,4	9,5
1996. év	477,5	400,1	10,5	9,3

Forrás: OMK – Munkaerőpiaci információk, KSH – Munkaerő-felmérések

A táblázatból látható, hogy a tetemes különbség, amely 1992-ben és 1993-ban megfigyelhető volt a két számbavétel között, az 1995–96-os évekre jelentősen mérséklődött. Magyarazattal a 2. táblázat szolgál, mely azt mutatja, hogy miközben az elmúlt években gyakorlatilag változatlan maradt a „csak ILO szerinti munkanélküliek” részeseése, jelentősen (23,5 %-ról 37,9 %-ra) nőtt a „csak regisztráltak” aránya (nők esetében ez az

ILO kategória szerint ők nem minősülnek munkanélkülinek.<sup>6</sup>

Ennek következtében még 1992-ben az OMK által regisztrált munkanélküliek 72 %-a minősült az ILO szerint is munkanélkülinek, addig 1996-ra ez az arány 52 %-ra csökkent. A változás elsősorban a gazdaságilag nem aktívák számának növekedéséből, valamint a foglalkoztatottak arányának emelkedéséből származik. 1992 és 1994

2. táblázat

A regisztrált munkanélküliek<sup>7</sup> gazdasági aktivitása a munkaerő-felmérés szerint

Gazdasági aktivitás	1992		1994		1996	
	1000 fő	%	1000 fő	%	1000 fő	%
Munkanélküli	342,1	71,7	310,3	54,5	262,9	51,8
Nem aktív						
Ebből:	111,3	23,3	177,3	31,1	174,8	34,5
– passzív munkanélküli	48,8	10,2	50,8	8,9	46,3	9,1
– egyéb nem aktív	62,5	13,1	126,5	22,2	128,6	25,3
Foglalkoztatott	24,2	5,1	81,9	14,3	69,4	13,7
<b>Regisztrált munkanélküli összesen</b>	<b>477,6</b>	<b>100,0</b>	<b>569,5</b>	<b>100,0</b>	<b>507,1</b>	<b>100,1</b>

Forrás: KSH Munkaerő-felmérések

elmozdulás hat % ponttal magasabb, mint a férfiaknál). Ennek egyik oka, hogy a vizsgált időszakban nyolc ezerről 212 ezerre nőtt a jövede-

között azon személyek száma, akik a regisztráció mellett „a vizsgált héten legalább egy óra jövedelemszerző tevékenységet végeztek”, 24 ezerről

82 ezerre növekedett. Ezzel szemben 1994 és 1996 között ez az érték – talán éppen a szigorúbb szabályok és ellenőrzések, vagy a munkalehetőségek további csökkenése következtében – 69 ezerre mérséklődött.

A munkanélküliségi ráta – mindkét számítás szerint – 1993-ban érte el a csúcspontot, majd ezt követően folyamatosan csökkent és 1994 óta – a szezonális ingadozásokat leszámítva – tíz % körüli értéken stabilizálódott. (3. táblázat)

### A nők alacsonyabb munkanélküliségének okai

Magyarországon a munkanélküliség tömegessé válása óta jellemző a nők alulreprezentáltsága a társadalmi csoportban. Ennek oka egyfelől az, hogy a gyermekgondozási ellátást igénybe vevő nőket a statisztika a foglalkoztatottak között tartja számon, másfelől a foglalkoztatottság ágazati szerkezetében bekövetkezett változással magyarázható ez a jelenség.

3. táblázat

A regisztrált munkanélküliség alakulása  
1990–1996

Év, hónap	Regisztrált munkanélküliek száma, fő	Munkanélküliek száma a gazdaságilag aktív népesség százalékában	Munkanélküli ellátásban részesülők zárólétszáma, fő	Jövedelempótló támogatásban részesülő, fő
1990. június	43 506	0,9	25 875	–
1990. december	79 521	1,7	61 693	–
1991. június	185 830	3,9	145 612	–
1991. december	406 127	8,5*	312 077	–
1992. június	546 676	10,1	416 833	8 190
1992. december	663 027	12,3	476 962	41 250
1993. június	657 331	12,6	402 902	83 532
1993. december	632 050	12,1	326 618	141 451
1994. június	549 882	11,0	207 897	196 008
1994. december	519 592	10,4	191 593	206 655
1995. június	482 747	–	164 118	220 725
1995. december	495 893	10,4	198 903	193 022
1996. június	481 951	10,6	166 306	208 542
1996. december	477 459	10,5	139 408	211 615

\* A nemzetközi számítási módszerre áttérés körülbelül egy százalékpontot jelentett az indexben; addig a nevező ugyanis alacsonyabb értékű volt, mert csak az aktív foglalkoztatottak és a munkanélküliek összegét tartalmazta.

Forrás: OMK – Munkaerőpiaci információk

A globális számok azonban elfedik a munkanélküliség számos mutatójának kedvezőtlen változását, így többek között a tartós munkanélküliek arányának és a munkanélküliség átlagos időtartamának riasztó alakulását. A KSH Munkaerőfelvételének adatai alapján 1992 első negyedéve és 1996 negyedik negyedéve között a munkanélküliség átlagos időtartama 26 hétről 64 hétre, a tartós munkanélküliek aránya 16,1 %-ról 53,0 %-ra növekedett. (4. táblázat)

A kedvezőtlen tendenciákat tükrözi az utolsó munka megszűnése óta eltelt időtartam alakulása is. Míg 1992-ben a munkanélküliek 58 %-ának egy éven belül volt utoljára munkája, addig 1996-ban már csak 33 %-ának. Azoknak a munkanélkülieknek pedig, akiknek már több mint két éve nincs állása, az elmúlt öt évben 7,7 %-ról 27,2 %-ra emelkedett az arányuk.

Frey Mária (1997) szerint, ha a ráta kiszámításakor a foglalkoztatottak között nem vesszük figyelembe a gyesen, gyeden levő nőket (akik ténylegesen nincsenek foglalkoztatva), akkor az így kapott korrigált értékek – melyek a nemzetközi sztenderdek követik – rendre egy százalékponttal magasabb női munkanélküliségi rátát mutatnak. (5. táblázat)

A nők alacsonyabb munkanélküliségi arányát okozhatta az is, hogy 1993-ig – a munkanélküliség tetőzéséig – a nagy létszámvesztő ágazatokban (mint pl. mezőgazdaság, építőipar, kohászat, fémfeldolgozás) viszonylag alacsony volt a foglalkoztatott nők aránya, s ezáltal – bár a munkanélkülivé válás veszélye ugyanúgy érintette a nőket, mint a férfiakat – munkanélkülivé is több férfi, mint nő vált. 1994 után pedig – amikor a nőket nagyobb arányban foglalkoztató költség-

A tartósan munkanélküliek számának és arányának alakulása<sup>8</sup>  
(1992–1996)

Negyedévek	Tartósan munkanélküliek száma, 1000 fő	Tartósan munkanélküliek aránya (%)	Munkanélküli ségi ráta (%)	A munkanélküliség átlagos időtartama (hónap)
1992. I. n.év	68,2	16,1	8,9	6,5
1992. IV. n.év	123,0	26,7	9,7	8,7
1993. I. n.év	154,5	28,3	11,8	8,7
1993. IV. n.év	190,5	38,6	10,9	10,5
1994. I. n.év	194,7	40,4	10,9	10,7
1994. IV. n.év	181,4	42,1	9,7	13,1
1995. I. n.év	192,4	44,5	9,9	13,8
1995. IV. n.év	215,6	53,0	9,3	16,0
1996. IV. n.év	198,0	53,0	8,6	16,0

Forrás: Lakatos (1995)  
KSH (1996)  
KSH Munkaerő-felmérések

A munkanélküliség alakulása a magyar és nemzetközi munkaügyi statisztikai fogalmak szerint

Év, negyedév	Férfiak		Nők		Magyar munkanélküliségi ráta		Nemzetközi munkanélküliségi ráta	
	száma, ezer fő		Férfiak	Nők	Férfiak	Nők		
1995. I.	279,9	152,1	12,1	7,4	12,1	8,6		
1995. II.	264,1	146,5	11,4	7,2	11,4	8,3		
1995. III.	254,8	160,6	11,0	7,8	11,0	9,0		
1995. IV.	247,2	160,9	10,7	7,8	10,7	8,9		
1996. I.	264,4	158,0	11,6	7,7	11,7	9,0		
1996. II.	240,6	158,7	10,6	7,7	10,6	9,0		
1996. III.	241,1	162,5	10,5	7,9	10,5	9,2		
1996. IV.	228,8	146,4	10,0	7,1	10,0	8,2		

Forrás: Frey [1997] (a KSH munkaerő-felmérésének negyedéves adataiból számítva)

vetési ágazatok leépítése megkezdődött – „a szakszervezetek által kiharcolt „puha” módszerek (korengedmény, ill. előnyugdíj bővebb alkalmazása) miatt – drámai mértékű növekedés egyelőre nem következett be ezeknek az ágazatoknak a munkanélküliségében.” (Frey, 1997)

#### Az életkor mint a veszélyeztetettség hangsúlyos mutatója

A munkanélküliek életkor szerinti megoszlása évről-évre igen hasonló – és meglehetősen szomorú – képet mutat. A vizsgált időszakban stabilan 27 % körül volt a 25 éven aluli fiatalok részvételi aránya a munkanélküliek között, munka-

nélküliségi rátájuk pedig közel kétszerese az átlagos mutatóknak.<sup>9</sup> (6. és 7. táblázat)

Némi biztató változást fedezhetünk fel a legutolsó, 1996. IV. n.évi értékek és az egy évvel korábbi, hasonló időszak (1995. IV. n.év.) adatai között. Ez idő alatt a fiatalok munkanélküliségi rátája 2,2 százalékponttal lett alacsonyabb az egy évvel korábbi értékhez képest, míg ugyanezen időszakban az összes munkanélküliire számított ráta csak 0,7 százalékponttal csökkent.

A fiatal munkanélkülieken belül sajátos csoportot alkotnak a munkaerőpiacra első ízben belépni szándékozók, azaz a pályakezdők. Pontos létszámukról nehéz megbízható adatokat találni. Az OMK regisztrációjában az elmúlt években

6. táblázat

**A munkanélküliek arányának alakulása  
a főbb korcsoportokban  
(1992–1996)**

(%)

Korcsoportok	1992	1994	1996
15–19 éves	11,3	10,7	9,8
20–24 éves	15,6	17,0	16,8
25–29 éves	12,4	11,8	13,6
30–39 éves	28,9	27,9	25,3
40–54 éves	27,5	28,1	31,2
55–59 éves	2,8	2,2	2,4
60–74 éves	1,4	2,3	0,9
<b>15–74 évesek</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Forrás: A KSH Munkaerő-felmérésének adatai

7. táblázat

**A fiatalok munkanélküliségi rátái (%)**

	15-19	20-24	15-24	Összes
	éves			
1992. I. n.év	24,5	13,1	15,7	8,9
1992. IV. n.év	25,8	11,8	15,8	9,7
1993. I. n.év	31,2	15,2	18,8	11,8
1993. IV. n.év	30,1	14,5	18,9	10,9
1994. I. n.év	29,0	16,3	19,1	10,9
1994. IV. n.év	27,4	12,7	16,6	9,7
1995. I. n.év <sup>10</sup>	32,1	16,5	19,8	10,6
1995. IV. n.év	30,9	13,5	18,2	9,9
1996. I. n.év	33,2	15,8	19,1	10,5
1996. IV. n.év	27,1	12,4	16,0	9,2

Forrás: KSH Munkaerő-felmérések

elsősorban azok a pályakezdők jelentek meg, akik jogosultak voltak a pályakezdők munkanélküli segélyének igénybevételére. Ez az ellátási

forma még azokat a fiatalokat is a segély igénybevételére ösztönözte, akiknek határozott tervük, pontos elképzelésük volt jövőjükkel kapcsolatban. Jó bizonyíték erre, hogy miután 1996. július 1-vel a pályakezdők segélyét aktív eszközök váltották fel, folyamatosan csökkenni kezdett a regisztrációban megjelenő pályakezdők száma. Ennek folytán az összes munkanélkülin belüli arányuk az 1995. decemberi 11,2 %-os értékről 1996. december 8,2 %-ra esett vissza. (8. táblázat)

A pályakezdők munkanélküliségi arányait más megközelítésben vizsgálta Illés Sándor (Illés 1996). Kutatásában abból indult ki, hogy a pályakezdők munkaerőpiaci pozícióját alapvetően az iskolázottságuk határozza meg, ezért a különböző végzettségű pályakezdő munkanélküliek számát az adott iskolatípusból kikerülő ifjúsági munkaerőfelhasználáshoz<sup>11</sup> viszonyította. E számítás alapján a vizsgált időszakban mindvégig a gimnáziumot végzettek között volt a legmagasabb, ill. a felsőfokú iskolát végzettek között a legalacsonyabb a munkanélküli pályakezdők aránya.

A 25 év feletti korcsoportok munkanélküli arányaiban nem volt nagy mozgás az elmúlt öt évben. A vártak megfelelően a munkanélküliek több mint ötven %-a a 30–39 és a 40–45 éves korcsoportokból került ki. 1992 és 1996 között a legnagyobb részesedési növekményt a 40–54 évesek mondhatják magukénak.

**A munkanélküliek végzettség szerinti összetételének javulása**

Az elmúlt öt évben nem volt arányokat változtató mozgás a munkanélküliek iskolai végzettsége tekintetében. *Változatlanul az általános iskolát és szakmunkásképzőt, szakiskolát végzettek jelennek meg legnagyobb arányban (70 %) a munkanélkü-*

8. táblázat

**A regisztrált pályakezdő munkanélküliek száma és aránya**

Időszak (december)	Regisztrált munkanélküliek száma	Munkanélküliségi ráta %	Regisztrált pályakezdő munkanélküliek	
			száma	az összes munka- nélküli %-ában
1991	406 126	8,5	31 792	7,8
1992	633 027	12,3	54 771	8,7
1993	632 050	12,1	63 071	10,0
1994	519 592	10,4	60 875	11,7
1995	495 893	10,4	55 412	11,2
1996	477 459	10,5	39 356	8,2

Forrás: OMK – Munkaerőpiaci információk

liek között. Ezek a súlypontok érvényesek a foglalkoztatottak végzettség szerinti struktúrájára is, de a foglalkoztatottakon belül ez a két csoport csak ötven %-ot képvisel. A különbséget az egyetem, főiskolát végzettek munkanélkülieken belüli alulreprezentáltsága adja (míg ezen csoportok foglalkoztatottakon belüli aránya 15 % körüli, addig a munkanélkülieken belüli megjelenésük évek óta 3–4 % körül alakul). Az idősorok viszont azt mutatják, hogy a nagyon alacsony végzettségűek nem csak a foglalkoztatottak, de a munkanélküliek között is egyre kisebb arányt képviselnek. (9. táblázat)

Az egyes végzettségi csoportokat vizsgálva azt látjuk, hogy évről-évre emelkedett az általános iskolát, illetve annál kevesebbet végzettek munkanélküiségi rátája, s hogy a férfiak esetében 1996-ra húszszorosára nőtt a különbség a legalacsonyabb (max. 8 ált.) és a legmagasabb (főiskola, egyetem) végzettségűek rátája között. Az alacsony végzettségű nők esetében a növekedés nem volt ilyen erőteljes és a két szélsőérték

ipari termelés területi átstrukturálódása – az egyéni tőkére vetített foglalkoztatott létszám jelentős eltérése miatt – az egyes körzetekben lényegesen eltérő munkanélküiséget okozott. A nagyobb konvertálhatóság és a jobb piaci alkalmazkodási képesség miatt a kiegyenlített, kevésbé specializált gazdasági körzetek – melyek főként az ország nyugati megyéiben találhatók – mérsékeltebb, a túlspecializált – főként a keleti, észak-keleti megyékben és a hagyományos nehézipari központok vonzáskörzetében található – térségek nagymértékű és várhatóan elhúzódó piacvesztést könyvelhettek el.

Az eltérő infrastrukturális, gazdaságszerkezeti adottságok, a korábbi piacok súlyának alapvető megváltozása, valamint a külföldi tőke letelepedésének regionális különbsége egyre nehezebben kezelhető szélsőséges állapotot hozott létre az ország keleti és nyugati megyéi között. Mindezek magyarázatát adják annak a háromszoros különbségnek, amely a vizsgálat teljes időtartama alatt megfigyelhető volt az ország legkedvezőbb helyzetű térsége (Budapest) és legkedvezőtlenebb helyzetű megyéi (Szabolcs-Szatmár-Bereg, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye) munkanélküiségi mutatóiban. (11. táblázat)

A munkanélküliek<sup>12</sup> megoszlása legmagasabb iskolai végzettségük szerint

Iskolai végzettség	1992		1994		1996	
	KSH	OMK	KSH	OMK	KSH	OMK
8 általánosnál kevesebb	6,8	8,4	4,5	7,5	4,9	6,5
8 általános	37,5	36,1	35,8	34,8	32,9	35,3
Szakközépiskola és szakiskola	31,9	35,2	35,1	35,6	36,5	35,6
Gimnázium	8,3	6,8	7,8	7,9	8,6	7,7
Szakközépiskola	12,0	11,1	13,4	12,0	12,9	12,3
Főiskola	2,1	1,6	2,3	1,5	2,7	1,9
Egyetem	1,4	0,8	1,1	0,7	1,5	0,7
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Forrás: A KSH Munkaerő-felmérésének adatai

közötti különbség sem változott a vizsgált időszakban (stabilan tizennégyszeres). Mivel a munkanélküliek száma a legalacsonyabb végzettségűek körében nem emelkedett, a férfiaknál bekövetkezett kiugrás az általános iskolát végzettek foglalkoztatottságának jelentős visszaesését jelzi. (10. táblázat)

### Munkanélküiség és regionalitás

A munkaerőpiac keresleti oldalának differenciálódása a korábban országosan többé-kevésbé egységes munkaerőpiacot is differenciálta. Az

mutat, mint amit a munkaerő-kapacitások tényleges kihasználtsága bizonyít. (Frey 1997/b)

### A munkanélküiség egyéb jellemzői

A munkanélküliek utolsó foglalkoztatási forma szerinti megoszlása teljes mértékben követi a foglalkoztatásban levők arányait, így minden évben a korábban alkalmazottként dolgozók képviseltetik magukat meghatározóan a munkanélküliek között. (80 % körüli értékkel). (12. táblázat)

10. táblázat

A munkanélküliségi ráta alakulása a legmagasabb iskolai végzettség\* és nemek szerint

Iskolai végzettség	1992		1994		1996	
	férfi	női	férfi	női	férfi	női
8 általánosnál kevesebb	19,1	15,9	23,9	27,3	33,6	28,6
Általános iskola						
8 osztálya	15,9	12,0	18,1	13,1	17,4	11,7
Szaktanulmánytervező	12,0	10,4	13,4	10,8	12,0	10,9
Szakiskola	6,4	12,3	10,2	12,8	12,4	11,8
Gimnázium	6,8	7,3	8,2	7,8	7,4	8,6
Szakközépiskola	8,0	6,0	7,8	7,6	6,5	7,1
Főiskola, egyetem	3,2	2,0	4,0	2,9	2,6	2,9

\* Az adott iskolai végzettséggel rendelkező munkanélkülieknek az azonos csoportba tartozó foglalkoztatottak és munkanélküliek együttes számához viszonyított aránya

Forrás: A KSH Munkaerő-felmérésének adatai

dött. A gazdasági szervezetek átstrukturálódása magyarázza azt a jelenséget is, hogy az elmúlt öt évben a munkanélkülivé válás „esélye” csak a vállalkozók, önállók körében nőtt kimutathatóan. Ugyanakkor a társas vállalkozások tagjainak pozíciója stabilabbnak mutatkozott, hiszen arányuk a munkanélkülieken belül négy % közeléből az időszak végére egy % alá csökkent. Közel negyven %-kal nőtt viszont azoknak az álláskeresőknél a száma, akiknek korábban nem volt munkája.

A Munkaerő-felmérések szerint egyre csökken azon munkanélküliek száma, akik azért keresnek munkát, mert elveszítették állásukat (1992-1996 között arányuk 73 %-ról 65 %-ra mérséklődött. (13. táblázat)

Ezzel kapcsolatban érdekes tapasztalatról számolnak be a Magyar Háztartási Panel elemzői, akik szerint „a munkanélküliek között erőteljesen nőtt az állásukat elhagyók aránya”. Míg 1995-ben a munkanélküliek 83 %-a elveszítette állását és 6 %-a lépett ki önként, addig 1996-ban „csak” 68 % veszítette el munkahelyét, míg 15 % saját elhatározásából vált meg tőle.

Figyelemre méltó emelkedés figyelhető meg az időszakos munkát kereső munkanélküliek számában és arányában. Míg 1992-ben mindössze 2,8 ezer fő (a munkanélküliek 0,7 %-a) szeretett volna valamilyen alkalmi munkához jutni, addig 1996-ban számuk már 11 ezerre növekedett (a munkanélküliek 2,8 %-a). Véleményem szerint ez kevésbé tulajdonítható annak, hogy megnőtt az ilyen jellegű munkák iránti igény, sokkal inkább a munkaerőpiaci lehetőségekhez igazított „minimál-igényt” jelezheti. Miközben ugyanis nálunk még mindig csak a szervezett munkaerőpiacon teljesített nyolc órai munkának van igazán értéke, addig a fejlett európai országokban a munkanélküliség felfutása óta új munkahelyeket – nagyobb számban – szinte kizárólag a munkaerőpiac fő áramlatán kívül, az atipikus formákban tudtak létrehozni.

11. táblázat

A munkanélküliségi ráta alakulása megyénként

Megye	1990	1992	1994	1996
Budapest	0,3	5,7	5,9	5,0
Baranya	2,0	13,5	11,4	12,0
Bács-Kiskun	1,5	15,6	12,1	10,3
Békés	2,0	16,4	14,5	13,6
Borsod-Abaúj-Zemplén	3,5	18,6	16,3	18,4
Csongrád	1,5	11,7	10,5	9,0
Fejér	1,9	11,8	11,0	9,0
Győr-Moson-Sopron	1,0	8,0	7,3	6,7
Hajdú-Bihar	1,5	14,4	14,6	15,7
Heves	2,7	14,8	13,2	12,8
Komárom-Esztergom	1,2	14,0	12,2	11,5
Nógrád	4,2	19,0	16,5	16,3
Pest	1,0	10,1	7,5	6,9
Somogy	2,4	11,1	10,3	12,6
Szabolcs-Számár-Bereg	4,5	22,4	18,9	19,0
Jász-Nagykun-Szolnok	2,3	17,4	15,3	14,4
Tolna	2,7	14,2	12,9	13,6
Vas	0,6	8,4	7,7	6,8
Veszprém	1,6	11,7	10,2	9,4
Zala	1,4	9,3	9,5	9,2
<b>Összesen</b>	<b>1,7</b>	<b>12,3</b>	<b>10,9</b>	<b>10,5</b>

Forrás: OMK

Jelentős csökkenés csak a szövetkezeti tagok munkanélkülivé válásában figyelhető meg, melynek oka, hogy a mezőgazdasági szövetkezetek átszervezése 1992-93-ban többnyire befejező-

**A munkanélküliek száma és megoszlása  
utolsó foglalkoztatásuk jellege szerint**

(%)

A foglalkoztatottság jellege	1992. év			1996. év		
	Férfi	Nő	Együtt	Férfi	Nő	Együtt
Alkalmazásban álló	78,9	77,1	78,2	77,1	79,2	78,0
Szövetkezet tagja	5,8	5,0	5,5	2,2	1,0	1,7
Társas vállalkozás tagja	3,6	3,5	3,5	1,1	0,7	0,9
Vállalkozók, önálló	2,1	1,7	1,9	3,5	2,3	3,0
Segítő családtag	0,3	0,6	0,4	0,1	0,3	0,2
<b>Összesen</b>	<b>90,7</b>	<b>87,9</b>	<b>89,5</b>	<b>84,0</b>	<b>83,6</b>	<b>83,8</b>
Soha nem volt rendszeres munkája	9,3	12,1	10,5	16,0	16,4	16,2
<b>Munkanélküli összesen:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Forrás: KSH Munkaerő-felmérések

**A munkanélküliek száma és megoszlása  
a munkakeresés okai szerint**

A munkakeresés okai	1992		1994		1996	
	ezer fő	%	ezer fő	%	ezer fő	%
Elvesztette állását	317,8	73,4	294,4	68,5	252,6	65,0
Felmondott	35,3	8,1	34,6	8,1	32,1	8,3
Önálló vállalkozása megszűnt	9,0	2,1	9,5	2,2	10,3	2,7
Befejezte a tanulást	36,7	8,5	46,3	10,8	42,3	10,9
Időszakos munkát akar	2,8	0,7	7,9	1,8	10,8	2,8
Családi, anyagi körülményei megváltoztak	14,5	3,4	7,2	1,7	8,2	2,1
Katonaságtól leszerelt	3,5	0,8	10,8	2,5	7,8	2,0
Gyed, gyés, gyet ideje lejárt	–	–	–	–	10,4	2,7
Tanulás mellett akar keresni <sup>14</sup>	1,5	0,3	6,3	1,5	5,6	1,4
<i>Egyéb</i>	11,5	2,7	12,5	2,9	8,6	2,2
<b>Összesen</b>	<b>432,6</b>	<b>100,0</b>	<b>429,5</b>	<b>100,0</b>	<b>388,7</b>	<b>100,0</b>

Források: KSH Munkaerő-felmérések

**Felhasznált irodalom**

Frey Mária (1997/a): Nők a munkaerőpiacon. Budapest, 1997. Kézirat

Frey Mária (1997/b): A foglalkoztatottak és nem-foglalkoztatottak számának és összetételének változása 1990–1996 között. Budapest, 1997. Kézirat

Gere Ilona (1995): A munkaerőpiac vesztesei az államháztartási reform tükrében. Budapest, 1995. Kézirat

Gere Ilona (1997): A munkanélküliség alakulása Magyarországon 1990–1996 között. Budapest, 1997. Kézirat

Illés Sándor (1996): A pályakezdők munkanélkülivé válásának esélyei Magyarországon 1990 és 1995 között

című 950/95. sz. OKTK által támogatott kutatás zárójelentése. Kézirat KSH – Munkaerő-felmérések

KSH (1996): A tartós munkanélküliség alakulása a munkaerő-felmérés adatai alapján 1994–1995

Lakatos Judit (1995): Eltérés és azonosság a regisztrált munkanélküliek és az ILO definíció szerinti munkanélküliek állományában. Munkaügyi Szemle, 1995. június

Magyar Háztartási Panel (MHP, 1997) – Az ajtók záródnak (!) Jelentés a Magyar Háztartási Panel 5. hullámának eredményeiről – Magyar Háztartási Panel

Műhelytanulmányok 8. – Kézirat

OMK – Munkaerőpiaci információk

## Lábjegyzet

1 A Magyar Háztartási Panelből is számítanak munkanélküliségi rátákat, s bár ez a számítás módszertanilag közeláll a KSH nemzetközi sztenderdek szerint számított rátáihoz, az értékek valamivel magasabbak a KSH értékeinél. Ennek egyik oka, hogy a MHP-ban minden 16 éves és idősebb személy szerepel, míg a KSH Munkaerő-felmérése a 15–74 éves népességre vonatkozik.

2 A regiszterbe kerülés feltétele, hogy a jelentkező ne álljon munkaviszonyban, és rendszeres kapcsolatot tartson a munkaügyi szervezettel. Ez a rendszer nem tekinti munkanélkülinek az állást kereső nyugdíjast, továbbá azokat a regisztrált személyeket sem, akik valamilyen aktív munkaerőpiaci programban vesznek részt.

3 A KSH felvétele – követve az ILO standardot – azokat tekinti munkanélkülinek, akik a megfigyelés hetében nem álltak munkaviszonyban, illetve nem folytattak legalább egy óra jövedelemszerző tevékenységet; aktívan keresnek állást és a munka-végzésre max. két héten belül rendelkezésre tudnak állni. Mind-ezen feltételek fennállása esetén nem vizsgálják a munkát kereső aktivitási jellemzőit (azaz munkanélkülinek minősül a nyugdíjas, tanuló vagy gyermekgondozási ellátást igénybe vevő álláskereső is).

4 A regisztrált munkanélküliek adatai mindenkor az adott év december hónapjában nyilvántartásban levőket tartalmazzák.

5 A munkanélküliségi rátát 1991 decemberéig az aktív keresők létszámához viszonyítva számították, azóta a gazdaságilag aktív népesség száma a viszonyítási alap.

6 Az ILO fogalmak szerinti és a regisztrált munkanélküliek állománya közötti eltérés legjelentősebb – és igen sokat vitatott – befolyásoló tényezője az, hogy az aktív álláskeresés kritériumának a regisztrált munkanélküliek egy jelentős része nem felel meg.

7 Azon személyek, akik azt nyilatkozták, hogy munkanélküliként regisztrálva vannak az OMK-nál.

8 Legalább egy éve állást keresők

9 Ezek az értékek – néhány ország (pl. Németország, Dánia) kivételével – megegyeznek az EU államokban mért ifjúsági munkanélküliségi mutatókkal.

10 1995. I.n. évtől kezdődően a táblázat munkanélküliségi rátáinak kiszámításánál a gyes-en, gyed-en levőket a gazdaságilag nem aktívak, míg a sorkatonákat a foglalkoztatottak közé számítottuk.

11 Az ifjúsági munkaerőforrás azon tanulók összessége, akik nem folytatják tovább iskolai tanulmányukat, így potenciális jelölteknek számítanak a munkaerőpiacra való belépésre.

12 A táblázat külön tartalmazza a KSH Munkaerő-felméréseben (ILO szempontok alapján definiált) és az OMK regiszterében szereplő munkanélküliek végzettség szerinti megoszlásait.

13 A MHP vizsgálat azt mutatja, hogy az olló ilyen nagymérvű szétnyílása 1995 és 1996 között következett be.

14 1994-től ez a sor a gyed, gyes, nyugdíj mellett dolgozni kívánókat is tartalmazza.

Szung tartományban élt egy ember, aki igen kedvelte a majmokat és egész sereget gondozott házában. Még a gondolatukat is eltalálta, a majmok pedig jól értették gazdájuk szándékát. Kívánságukat még családja rovására is teljesítette.

Egyszer azonban hirtelen drágaság lett, és kevés takarmányra futotta. Azonban nehogy a majmok megvaduljanak, ravaszul így szólott hozzájuk:

– Ha holnap reggel három köteg szénát adok nektek, és este négyet, elég lesz?

Háborogni kezdtek erre a majmok, és dühbe gurultak. Akkor hirtelen így fordította a szót:

– Rendben van, reggel négy köteg szénát adok nektek és este hármat. Meg lesztek elégedve? – Örültek a majmok és megnyugodtak.

Valamint a majombarát túljárt a majomsereg eszén, így jár túl a bölcs a balgák értelmén.

LIE-CE

(Kr. e. 500)

Kínai taoista filozófus

[Hamvas Béla: Anthologia humana]

# SZERVEZETFEJLESZTÉS

– a szervezet minőségétől a piaci sikerekig –

A szervezetfejlesztés (OD – Organization Development) a vezetési tanácsadás egyre meghatározóbb „üzletágává” női ki magát. Mind több vezető ismeri fel, hogy az üzleti szervezet minősége a piaci sikereket leginkább meghatározó tényezők közé tartozik. Az innováció felgyorsulásával, illetve a gazdasági környezet kiszámíthatatlanságával a menedzsmentre fokozódó felelősség hárul: arra kell törekednie, hogy a cég minél „folyékonyabb” és minél „fogékonyabb” lehessen. Az embernek olyan érzése támad, mintha az extraprofit és a folyamatos tanulás generálta tudatos belső változások szinoním kifejezésekké értek volna össze. A tanácsadók előszeretettel beszélnek „káosz-menedzsmentről”, utalva a szervezetben rejlő és eddig gyakran figyelmen kívül hagyott erőforrások előcsalogatásának paradox vezetési kihívásairól.

A szervezetfejlesztési „kihívás” ma már nem kerülhető meg Magyarországon sem. Ezért is öröndetes, hogy idén ősszel Magyarországon rendezték meg a szervezetfejlesztés legelismertebb nemzetközi szakmai szervezetének, az IODA-nak (International Organization Development Association) a világkonferenciáját. A közölt beszélgetés a konferencia elnökével, az IODA elnökségi tagjával, Lövey Imrével készült.\*

• *Úgy tűnik, hogy a szervezetek egyik legnagyobb problémája az, hogy a szervezet tagjai ugyanazokat az eseményeket néha merőben máshogy látják és értékelik.*

• Ez kétségtelenül így van. Nem véletlen, hogy a vállalati kommunikáció problémái a szervezetfejlesztési tanácsadás lényegi részét képezik. A kommunikáció fejlesztésére sok időt és teret szentelünk. Rengeteg félreértéssel, illetve félreértelmezéssel találkozunk: egy adott szituációt másképpen lát a gazdasági részleg, a kutatás-fejlesztés, a termelés vagy a személyügy. Ez persze nem feltétlenül baj! A szervezetfejlesztési programok célja pontosan az, hogy a szervezet tagjai ezeket a szemléletbeli különbségeket mint erőforrásokat legyenek képesek hasznosítani. Cél, hogy a másfajta gondolkodásban lehetőségeket, további információszerzés esélyét lássák meg, és ne kizárólag az ellentétes véleményekből fakadó konfliktusokat érzékeljék. Amíg ezen a fázison nem tudunk túljutni, gyakorlatilag szinte lehetetlen az érdemi munkát megkezdeni.

• *Mennyire egyszerű egy ilyen összhang megteremtése? A kérdés már csak azért is érdekes lenne, mert mint tudjuk: objektív igazság nincs.*

• Az egyik objektív igazság az, hogy szubjektívek vagyunk, a dolgokat szubjektívan értékeljük. Mindenkinek megvan a saját szemüvege, amelyen keresztül a világot látja. A szervezetfejlesztőnek fel kell hívnia a figyelmet ezekre a szemüvegekre. Ez kiinduló feltétele a hatékony szervezetek megalapozásának. Fontos, hogy a kommunikációnak ne csak a közlési, hanem a hallgatói és befogatói oldalát is hangsúlyozzuk. Ameddig nincs a szervezeten belül hatékony kommunikáció, a problémamegoldás csak rendkívül esetleges.

Persze mi sohasem azt tűzzük ki célul, hogy ne legyenek konfliktusok. Egy szervezetet a konfliktusok szempontjából két csapás érhet. Az egyik az, ha túl kevés a szervezeten belüli konfliktus, a másik pedig, ha túl sok. Mind a kettő káros. Ahol túl sok a konfliktus, ott nyilvánvalóan szétforgácsolódnak az energiák, ahol pedig túl kevés, ott ingerszegénnyé válik a környezet, hiányozni fog az a hajtóerő, amely a konfliktusok feloldásában és az új megoldások meglátásában rejlik. Az igazán hatékony szervezet az, amelyben az elkülönült érdekek felszínre jöhetnek, ezek artikulálódhatnak, meghallgatásra találnak

\* Lövey Imre a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának alapítója, az Egyesült Államokbeli National Training Laboratories (NLT) for Applied Behavioral Science tagja.

és kezelésükre megvannak a megfelelő mechanizmusok. A szervezet tehát képes az eltérő vélemények ütköztetésével új és magasabb szintű megoldásokat kitermelni. A konfliktus fontos hajtóereje lehet a fejlődésnek.

- *A konfliktus tehát egyfajta értékes erőforrás. A kérdés az, hogy mennyiben képesek a szervezetek a mindennapi konfliktusokból tanulni, mennyire képesek „tanuló szervezetként” funkcionálni. Mi a szervezetfejlesztők szerepe a tanuló szervezetek (Learning Organizations) megteremtésében?*

- Magának a tanuló szervezetnek a fogalma a szervezetfejlesztőktől származik. A tanuló szervezet koncepció elsősorban a tudatosság megteremtésére épül. A szervezet saját működési problémamegoldó, konfliktuskezelő mechanizmusainak a tudatosításáról van szó, a működés tudatalattijának a feltárásáról, ezen keresztül pedig a tudatos jövőalakítás elősegítéséről. Ehhez elengedhetetlen az, hogy a szervezet tagjai, vezetői időről időre kiszakadjanak a napi rutinból, és lehetőségük nyíljon elemző módon rátekinteniük saját működésükre.

Napjaink egyik legtipikusabb szervezeti konfliktusforrása, és nem csak Magyarországon hanem a világ más pontjain is, az értékesítés (a marketing) és a termelés közötti konfliktus. Tágabban értelmezve: a vállalatban belüli hatalmi súlypontok eltolódása. Magyarországon ezek a konfliktusok különösen súlyosan jelentkeznek, hiszen a tervgazdálkodásban egyértelműen a termelés volt a vezető szerep. A hiánygazdaságban a vevő állt sorba az áruért, és a kulcskérdés az volt, hogy mennyit képes a vállalat termelni. Az értékesítés csupán egyfajta elosztó funkciót töltött be. A történelmi dimenziókban mérve szinte pillanat alatt lezajlott gazdasági rendszerváltás, a piactudatosságra való áttérés aztán drasztikusan átrendezte ezeket a viszonyokat. Ma már a termelőknek harcolniuk kell a vevőkért, így a súlypont automatikusan áttevődik a marketingtevékenységre. Ezek a változások nagyon jól tükröződnek a vállalatok belső hatalmi struktúrájának átalakulásában. Ugrásszerűen megnőtt a marketingvezetők szerepe és szavuk súlya, míg a termelés háttérbe szorult. Szinte naponta találkozunk a fenti helyzetből eredő súlyos konfliktusokkal: a nemrég még nagyhatalmú termelésirányítók felháborodva kérik ki maguknak, hogy „a fark csóválja a kutyát”. A „ki diktál kinek” kérdés klasszikus esete. A termelés és a marketing közötti rivalizáció elmérgesedése teljesen legyengíti a szervezetet.

A megoldást a tanuló szervezet koncepció megvalósítása biztosíthatja. Először is közösen fel kell tárnunk a termelésben dolgozók mély ellenállásának okait. Kiderül, hogy önmagában a hatalomvesztés rendkívül nehezen emészthető. Jellegző, hogy a termelési igazgatók a vezérigazgató első helyetteséből a „futottak még” kategóriába kerültek. Az emberek ezeket a szituációkat komoly személyes presztízssúlyvesztésként élik meg. Ez pedig olyan viselkedési mechanizmusokat vált ki (pl. információ-visszatartás), ami már egyfajta irracionális ellenállás az értékesítés oldaláról érkező igényekkel szemben. Ezeknek a mechanizmusoknak a tudatosítása segít abban, hogy hatékony válaszreakciókat lehessen adni. Tudatosítani kell, hogy megváltozott a környezet, megváltoztak a szabályok, és most már az új szabályok szerint kell játszani. Ahhoz, hogy a vállalat továbbra is versenyben maradjon, most sokkal nagyobb szükség van a kereskedelemre, mert ha nincsenek vevők, akkor a termelés értelmetlenné válik. Tehát a szervezet egészének az érdeke – beleértve a termelést is –, hogy megfelelően kiszolgálják a marketingoldal igényeit. Ahhoz azonban, hogy egy ilyen állapot létrejöheszen, mindenképpen látványosan el kell ismerni a korábbi teljesítményeket. Hagyni kell, hogy az emberek kibeszélhessék magukból a frusztrációt, adott esetben kiereszthessék a dühüket. Segíteni kell nekik szembenézni az új helyzettel, és segíteni kell nekik megtalálni ezekben az új helyzetekben az ő lehetőségeiket. Tudatosítani kell, hogy milyen veszteségek érnék a „régieket”, ha nem történnének meg a változások. Egy ilyen személyes trauma feldolgozásához időre van szükség, ami nem megy egyik pillanatról a másikra. A menedzsmentnek időt kell adnia, hogy mindenki megemésztthesse, végiggondolhassa magában az új, szituációkat. Meg kell adni mindenkinek a lehetőséget, hogy a nyertes csapat tagjának érezhesse magát.

A cél tehát az, hogy felismerjük a mélyebben rejlő okokat, és ennek megfelelően terápiát és feldolgozási módokat adjunk a szervezetek kezébe.

A tanuló szervezet tehát képes kívülről szemlélni saját magát, és fölülről elemezni saját tevékenységét. Képes ráérezni a működését irányító mélyebb rugókra. Nem csak a felszíni problémák kezelésére képes, hanem befolyással tud lenni az alapokat meghatározó tényezőkre.

- *A szervezetfejlesztés célja tehát, hogy egyfajta eszközt adjon a vállalatok kezébe?*

- A szervezetfejlesztő egyik feladata az, hogy olyan eszközökhöz, olyan ismeretekhez juttassa a

vállalatokat, amelyeket saját maguk képesek saját maguk építésére, hatékonyabbá tételére használni.

Persze nem hagyományos oktatásról vagy ismeretátadásról van szó. Inkább a szervezet tagjai által megélt közös helyzetek, gyakorlatok elemzésén keresztül segítjük a szervezetben dolgozókat, hogy mélyebb szinten értsék meg saját működésük logikáját, sajátosságait. A problémákra való megoldást azonban nekik kell megtalálniuk. Így válik hatékonyvá a dolog. Mi inkább alternatívákat mutatunk be, és elősegítjük a döntéshozatalt.

A szervezetfejlesztés értékvezérelt, nem pedig értéksemleges szakma. A munkánk során értékeket hirdetünk, és az esetleges döntési alternatívákat is ezeken az értékeken keresztül mutatjuk be. A szervezetfejlesztők demokratikus, részvételen alapuló, a munkatársakat teljes emberként kezelő vezetési filozófia hívei. A sikeres szervezetfejlesztők képesek arra, hogy ennek a filozófiának a nagyszerűségét és hatékonyságát ügyfeleiknél be is bizonyítsák.

- *A rendkívül dinamikussá vált gazdasági környezet, mint láttuk, jelentős belső átforgalmódásra készíti a gazdálkodó szervezeteket. Mennyire érezhető az a dilemma, hogy a vezető felismeri a változások szükségességét, viszont azt is érzi, hogy a változásokkal a hagyományos hatalmi pozíciói meggyengülnek. Mennyire hajlandóak elfogadni a központi hatalom és saját pozíciójuk gyengülésének szükségszerűségét?*

- Ez kétség kívül élő dilemma. Az „empowerment mozgalom“, az alsóbb szintek hatalommal való felruházása a mai vállalatok talán legizgalmasabb belső kérdése. A dolog lényege, hogy a vezetők önként átadják hatalmuk egy részét munkatársaiknak, kiterjesztve a döntési, beleszólási és problémamegoldási jogköröket. Az így nyert önállósággal sokkal hatékonyabban, gyorsabban és olcsóbban képes mozogni a szervezet. Ugyanakkor komoly ellenállás is megfigyelhető, mind a vezetők, mind pedig a munkatársak részéről. Bár a dolgozók igénylik a nagyobb önállóságot, gyakran megrettennek az önállósággal járó nagyobb felelősségtől, illetve a szükségszerű többletmunkától és kényelmetlenségektől. A vezető pedig elbizonytalanodik, időre van szüksége az új szerepekkel való azonosulásra. Újfajta készségeket kell elsajátítania, új lehetőségeket kell megragadnia.

- *Tehát elérhető, hogy a vezetők önként lemondjanak bizonyos hatalmi előjogokról annak érdekében, hogy vállalatuk sikeresebb lehessen a piacon?*

- Igen, de nem egyszerűen lemondásról van szó. Inkább újfajta hatalmi eszközök kerülnek a vezetők kezébe. Nem csak az utasítás és az egy személyi döntés alapozhatja meg egy vezető hatalmát, hanem például az is, hogy milyen gyorsan képesek a beosztottjai az irányítása alatt fejlődni. A vezető szerepe átértékelődik, és egyre nagyobb felelősség hárul rá a beosztottak személyes fejlődésének elősegítésében. Ekkor már egészen más stílusú hatalomgyakorlásról van szó. Olyan vezetőkre van egyre inkább szükség, akik alatt „sztárok“ hajlandóak dolgozni, illetve akik alatt az emberek sztárokká érhetnek.

- *Az ősszel – szeptemberben – Magyarországon megrendezett IODA (International Organization Development Association – Szervezetfejlesztők Nemzetközi Szövetsége) világkonferencia témája az „Egyediség/Egyformaság/Egységesség“ volt. Az előzőekben említett jelenségek mennyire tekinthetőek a világban általánosnak? Egyáltalán: egyre hasonlóbba vagy pedig egyre különbözőbbek lesznek az üzleti szervezetek?*

- Ez különösen izgalmas és aktuális kérdés, hiszen Magyarországon egyre nagyobb arányban jelennek meg a multinacionális vállalatok. Az üzleti élet egyre nemzetközibbé válik, egyre inkább megfigyelhető a tőkekoncentráció fokozódása. Ilyen körülmények között vajon megtarthatóak-e a saját kultúrákra jellemző specialitások? A válasz nem egyszerű. Kétségtelen, hogy a magyar kulturális sajátosságok érezhetően jelen vannak a nálunk működő külföldi tulajdonú cégeken belül is. Ez bizonyos helyzetekben komoly problémákat okoz. A multik uniformizálási törekvése (a cél, hogy a cégcsoport vállalatai egymással könnyen összehasonlíthatóak és egységesen menedzselhetőek legyenek bárhol is működjenek a világban) káros belső feszültségeket generálhat, amelynek megfelelő kezelése szintén a szervezetfejlesztés egyik feladata: Nap mint nap szembesülünk ezekkel a problémákkal és fel kell készülnünk olyan nyertes-nyertes válaszok felmutatására, amelyek képesek összehangolni az egyediség és az egységesség ellentétesnek tűnő tendenciáit.

Ezért is vállaltuk a világkonferencia megszervezését Magyarországon. Kevés olyan térség van még a világon, ahol ezek a problémák ennyire látványosan jelentkeznek, mint éppen Kelet-Közép Európában.

Vécsey Zsádány

**KOVÁCS Ilma**

## Új út az oktatásban?

### A távoktatás

Bp., BKE Felsőoktatási Koordinációs Iroda, 1997. 264 p.

1997. június 13.-a lehetséges, hogy fejlődési szakaszt jelző dátumként vonul be a távoktatás, és remélhetőleg a felnőttoktatás (kevésbé ismert nevén az andragógia) történetébe. A szaksajtónak és az érdeklődő szakembereknek ui. ekkor mutatkozott be Kovács Ilma a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem docense Új út az oktatásban című monográfiájával.

A Szerző a képzésnek olyan új formájáról ad teljes képet, amely az egyetemekenél sokkal szélesebb területen, a felnőttképzés egészén nyit új lehetőségeket és kivétel nélkül minden képzés számára kínál megtermékenyítő gondolkodnivalót, lévén témája a távoktatás.

Kiknek ajánlom tehát a külsejével is vonzó könyvet: a közoktatásügy és szakképzés országos szintű irányítóinak, a munkahelyi képzés és továbbképzés, valamint átképzés vezetőinek, a munkaterületüket változtatni akaró vagy kényeszerűlő dolgozóknak, a felnőttoktatóknak és a rugalmas tanulási formát igénylő tanulni vágyóknak.

A könyv címében szereplő kérdésre maga a könyv adja meg a választ; távoktatási formában feldolgozva a kérdést létével bizonyít. Hiába! Jó, ha a tartalom és a forma összhangban van!

Bizonyít a monográfia jól felépített struktúrája:

- I. A témaválasztás üzenete (indoklás, a címzettek)
- II. A távoktatás értelmezése és problémái
- III. A távoktatási rendszer
- IV. A tanuló és a távoktatás
- V. A tanító és a távoktatás
- VI. Távoktatási eszközök és módszerek
- VII. Távoktatási intézmények
- VIII. A távoktatás és a jövő

Felhasznált (és saját) irodalom.

A felsorolt fejezetcímek nem tudják eléggé érzékelteni, milyen izgalmas elméleti és főként gyakorlati kérdésekről szól egy-egy rész.

Ha a könyv már kézbevételekor és belelapozáskor felkeltette érdeklődésünket, a tartalom jelzett sora tapasztalatokat, érveket vonultat fel és ezzel mond igent a feltett kérdésre: Az elmúlt században egyre inkább terjedő forma megkeverte a képzés poshadni kezdő állóvizét a tanfolyami jellegű, előadásos felnőttoktatásban és még a orosz iskolarendszerben is.

Részletes ismertetése elvonné ízét-borsát s hely sincs rá – el kell, el is érdemes olvasni.

Mindez annál is inkább igaz, mert ahogy a távoktatás elméletileg is kimondja: A tanárnak „bele kell írnia magát a tankönyvbe“, hiszen ő nem egyszerűen ismeretforrása, hanem segítő barátja is a tanulni vágyó olvasónak.

Kovács Ilma valóban beleírta magát az egyébként nem tankönyvnek tervezett monográfiába. Lépésenként ráismerek:

– Magyarországon egyike volt a hetvenes évek első távoktatással foglalkozó szakemberének, többek között öt évig (1974–1979) vezette az első (pécsi) távoktatást és most, amikor a felnőttképzés nagy nehézségekkel küzd és ugyanakkor nagy lehetőségek kínálkoznak számára, elemző, összegező, feladatadó segédanyagot ad a kezünkbe.

– Széles körű, távolságokat és időket áthidaló külföldi és hazai tapasztalatait tárja elénk, a rá jellemző önzetlenséggel. Ismerjük, boldog hogy adhat, segíthet.

– Beleírta a könyvbe ragyogó rendszerszemléletét, ettől kerekedett nemcsak monográfiává, hanem ügyes kézikönyvvé is a gazdag ismeretanyag.

– Visszaköszön a könyvből a gyakorlathoz való szoros viszonya. Régóta tudja, hogy a gyakorlat sokféle, ezért a sokféleséget mutatja be mind a körülményeket, mind a megoldásokat illetően. – Egy műszaki főiskolában foglalkozva a távoktatást irányító tananyagok készítésével, sok használható szempontot találtam a könyvet olvasgatva.

– Fontos személyiségjegyei is megjelennek a könyvben: problémaérzékenysége, kritikussága, amellyel jelzi, milyen sokszor találkozhatott itt-

hon a levezető oktatás teljesen szakszerűtlen értelmezésével, vagy azzal a szorongással, amely az andragógusoknak abból a félreértéséből fakad, hogy a távoktatás feleslegessé teheti a felnőttoktatót. A problémaérzékenységéhez empátia társul. Nem a téves nézetet „cikizi ki”, hanem arról beszél (ír), hogy milyen feladatai vannak a távoktatóknak direkt és indirekt kapcsolatok formájában. Nem az oktatáson takarékoskodókat szidja, hanem természetes módon beszél a költségcsökkentő formák kereséséről világviszonylatban.

– Ismeri a világ számos távoktatási kísérletét, de (vagy éppen ezért) nem nyilatkoztatja ki az egyetlen üdvözítő megoldást, hanem vonzó kínálatot mutat be és ajánl. Ránk bízta, hogy gondolkozunk, válogassunk, esetleg a körülményekhez igazítsuk az olvasottakat, vagy továbbfejlesszük azokat.

Elhangzott a sajtótájékoztatón az a javaslat, hogy jó lenne a tanyanyag végére egy szójegyzéket tenni, hogy ki-ki könnyebben találja meg, amire szüksége van. Ezt én is praktikus megoldásnak tartom, bár engem jól eligazított a tartalomjegyzék bontottsága is, és még kitűnően szórakoztam is a közvetlen stílusban megfogalmazott kérdés-alcímeken. Ezekből is Ilma mosolygott ki rám, ahogy barátságosan kitekint remélem nagyszámú olvasóira is.

Tulajdonképpen az eddigiekben is végig arról szóltam, mi tetszett, mi ragadott meg ebben a monográfiában. Összefoglalásul a legfontosabbnak tartott gondolatokat sorolom fel:

– Nehéz társadalmi-gazdasági viszonyaink között különösen fontos, hogy minden olyan eszközt (módszert) igénybe vegyünk, amellyel a főként nehéz gazdasági helyzetben levőknek (munkanélkülieknek, pályaváltóztatásra kényszerülteknek) gyakorlati segítséget tudunk nyújtani. Mégpedig olyan minőségben, hogy kedvet kapjanak a permanens képzésre (a halálíg tartó tanulásra) s ne az ellenkezőjét érzük el, azaz a tanulás megnehezítésével nehogy egy életre elfordítsuk őket attól.

– Ez azt jelenti, hogy tudomásul kell vennünk: képző munkánknak az eddiginél nagyobb része helyeződik át a felkészülésre, előkészületekre mint eddig.

– Az előkészületeknek feltétlenül a hallgatói tudat és jelenlegi gyakorlat szintjének vizsgálatával kell kezdődnie. Erre jók a tesztek, de még többet érnek a helyzetfeltáró kötetlen beszélgetések.

– A képzési célok megfogalmazásánál nem szabad megállnunk az ismeretanyag vázlatának összeállításánál. Fontosak a fogalmak, de még fontosabb a ki vagy átalakítandó szemlélet, az elérendő jártasság és annak készselemei.

– Megnőtt az eszközök szerepe. A nyomtatott eszközök készítése is komoly „programozó” munkát igényelt, most pedig a multimédia didaktikai modelljeinek kimunkálását kell megtanulnunk. (A permanens képzés ránk is érvényes!)

– A számítógépes oktatás képes alkalmazkodni az egyéni igényekhez. De ehhez is speciális didaktikai felkészültség szükséges.

– Tulajdonképpen folytathatnám a felsorolást, de nehogy elijesztően sok legyen a rám váró teendő, egyelőre megállok ott, ahol az egyéb, nem nyomtatott távoktató eszközök és módszerek kezdődnek. Bízom abban, hogy az ezekhez szükséges intézményeket, hálózatokat mielőbb létrehozza az állam, átlátva annak országos jelentőségét és előbb-utóbb költségkímélő jelentőségét is.

Várnagy Marianne

*HORVÁTH D. Tamás*

## **Pénzügyintézeti betét- és hitelügyletek**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 144 p.

Magyarországon a közelmúltban bekövetkezett változások miatt lényegesen megváltoztak a pénzügyintézetek szolgáltatásai, s e szolgáltatások igénybevételének feltételei. Az állampolgárok egyre nagyobb számban kerülnek kapcsolatba a különböző pénzügyintézetekkel, s a pénzügyi szektorban dolgozók száma is egyre növekszik. A banküzletekre vonatkozó ismeretanyagra ezért egyre nagyobb igény mutatkozik. A BANK-ÜZLET 2000 elnevezésű könyvsorozat kötetei ezt az igényt elégítik ki (a sorozat szerkesztője: Gellért Andor). A sorozat első két kötetét ez évi

hon a levezető oktatás teljesen szakszerűtlen értelmezésével, vagy azzal a szorongással, amely az andragógusoknak abból a félreértéséből fakad, hogy a távoktatás feleslegessé teheti a felnőttoktatót. A problémaérzékenységéhez empátia társul. Nem a téves nézetet „cikizi ki“, hanem arról beszél (ír), hogy milyen feladatai vannak a távoktatóknak direkt és indirekt kapcsolatok formájában. Nem az oktatáson takarékoskodókat szidja, hanem természetes módon beszél a költségcsökkentő formák kereséséről világviszonylatban.

– Ismeri a világ számos távoktatási kísérletét, de (vagy éppen ezért) nem nyilatkoztatja ki az egyetlen üdvözítő megoldást, hanem vonzó kínálatot mutat be és ajánl. Ránk bízta, hogy gondolkozunk, válogassunk, esetleg a körülményekhez igazítsuk az olvasottakat, vagy továbbfejlesszük azokat.

Elhangzott a sajtótájékoztatón az a javaslat, hogy jó lenne a tanyanyag végére egy szójegyzéket tenni, hogy ki-ki könnyebben találja meg, amire szüksége van. Ezt én is praktikus megoldásnak tartom, bár engem jól eligazított a tartalomjegyzék bontottsága is, és még kitűnően szórakoztam is a közvetlen stílusban megfogalmazott kérdés-alcímeken. Ezekből is Ilma mosolygott ki rám, ahogy barátságosan kitekint remélem nagyszámú olvasóira is.

Tulajdonképpen az eddigiekben is végig arról szóltam, mi tetszett, mi ragadott meg ebben a monográfiában. Összefoglalásul a legfontosabbnak tartott gondolatokat sorolom fel:

– Nehéz társadalmi-gazdasági viszonyaink között különösen fontos, hogy minden olyan eszközt (módszert) igénybe vegyünk, amellyel a főként nehéz gazdasági helyzetben levőknek (munkanélkülieknek, pályaváltóztatásra kényszerülteknek) gyakorlati segítséget tudunk nyújtani. Mégpedig olyan minőségben, hogy kedvet kapjanak a permanens képzésre (a halálíg tartó tanulásra) s ne az ellenkezőjét érzük el, azaz a tanulás megnehezítésével nehogy egy életre elfordítsuk őket attól.

– Ez azt jelenti, hogy tudomásul kell vennünk: képző munkánknak az eddiginél nagyobb része helyeződik át a felkészülésre, előkészületekre mint eddig.

– Az előkészületeknek feltétlenül a hallgatói tudat és jelenlegi gyakorlat szintjének vizsgálatával kell kezdődnie. Erre jók a tesztek, de még többet érnek a helyzetfeltáró kötetlen beszélgetések.

– A képzési célok megfogalmazásánál nem szabad megállnunk az ismeretanyag vázlatának összeállításánál. Fontosak a fogalmak, de még fontosabb a ki vagy átalakítandó szemlélet, az elérendő jártasság és annak készségelemei.

– Megnőtt az eszközök szerepe. A nyomtatott eszközök készítése is komoly „programozó“ munkát igényelt, most pedig a multimédia didaktikai modelljeinek kimunkálását kell megtanulnunk. (A permanens képzés ránk is érvényes!)

– A számítógépes oktatás képes alkalmazkodni az egyéni igényekhez. De ehhez is speciális didaktikai felkészültség szükséges.

– Tulajdonképpen folytathatnám a felsorolást, de nehogy elijesztően sok legyen a rám váró teendő, egyelőre megállok ott, ahol az egyéb, nem nyomtatott távoktató eszközök és módszerek kezdődnek. Bízom abban, hogy az ezekhez szükséges intézményeket, hálózatokat mielőbb létrehozza az állam, átlátva annak országos jelentőségét és előbb-utóbb költségkímélő jelentőségét is.

Várnagy Marianne

*HORVÁTH D. Tamás*

## **Pénzügyintézeti betét- és hitelügyletek**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 144 p.

Magyarországon a közelmúltban bekövetkezett változások miatt lényegesen megváltoztak a pénzügyintézetek szolgáltatásai, s e szolgáltatások igénybevételének feltételei. Az állampolgárok egyre nagyobb számban kerülnek kapcsolatba a különböző pénzügyintézetekkel, s a pénzügyi szektorban dolgozók száma is egyre növekszik. A banküzletekre vonatkozó ismeretanyagra ezért egyre nagyobb igény mutatkozik. A BANK-ÜZLET 2000 elnevezésű könyvsorozat kötetei ezt az igényt elégítik ki (a sorozat szerkesztője: Gellért Andor). A sorozat első két kötetét ez évi

4. számunkban ismertettük, a most megjelent harmadik kötet a banküzletek közül a betét- és hitelügyleteket mutatja be.

A sokéves pénzintézeti tapasztalatokkal rendelkező szerző részletesen foglalkozik a pénzkereset és pénzkínálat problémáival, a bankok passzív (betét) és aktív (hitel) üzletágával, valamint a kamatokra vonatkozó ismeretekkel. A pénz funkcióinak bemutatása után a pénzkereslet és pénzkínálat alakulását szabályozó feltételekről, majd a monetáris politika szerepéről, kialakításának szempontjairól tájékozódhatunk. A pénzkereslet az egyének és háztartások, az üzleti szervezetek, önkormányzatok és állami intézmények által tartott, összegyűjtött pénz iránti kereslet, a pénzkínálat pedig a pénztartás céljaira rendelkezésre álló pénzmennyiség. A pénzkínálat elsősorban a jegybank által folytatott monetáris politika révén szabályozható. A monetáris politika feladata a gazdasági növekedés pénzügyi feltételeinek biztosítása, stabil gazdasági környezet teremtése, az árszínvonal-emelkedés ütemének szabályozása – azaz az infláció csökkentése – mely a pénzkínálat ellenőrzése révén valósítható meg.

A pénz- és tőkepiac legfőbb pénzközvetítői a kereskedelmi bankok; szerepük a közvetett tőkeallokáció révén jut előtérbe. A tőkeallokáció a megtakarításoknak a hitelt igénylők közötti szétosztását jelenti, s közvetlen vagy közvetett módon történhet. Az előbbinél a tőkekihelyező közvetlen kapcsolatba kerül a hitelfelvevővel. A közvetett tőkeallokációnál a megtakarító és a hitelfelvevő egy harmadik féllel – a pénzintézettel – lép kapcsolatba. Mind a közvetlen, mind a közvetett tőkeallokáció esetén a hitelnyújtó a minél kisebb kockázatban és a minél nagyobb hozamban érdekelt; a hitelfelvevő pedig minél kisebb díj ellenében hosszú időre kívánja használni a hitelnyújtó pénzét.

Képet kapunk a könyvből a pénzintézetek eszköz-forrás gazdálkodásáról, a bankok alapításának feltételeiről. A szerző ismerteti a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 1996. évi CXII. törvény ide vonatkozó rendelkezéseit, a hazai pénzintézetek jellemzőit. Beszámol az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet, valamint a Gazdasági Versenyhivatal ellenőrző tevékenységéről is. Táblázatok szemléltetik a hazai pénzintézetek jellemző adatait.

Részletesen tájékoztat a könyv a speciális betéttípusokról (takaré-, folyószámla-, csekkszám-,

nagyvállalati, közületi akkreditívekből származó és devizabetétek). Megismerjük a betéti kamatláb nagyságát meghatározó tényezőket, a kamatláb mértékének hazai alakulását pedig táblázatok mutatják be. A bankok hitelnyújtó tevékenységének természetes forrását a náluk elhelyezett betétek képezik; olvashatunk a továbbiakban a bankok kamatpolitikájáról, az Országos Betétbiztosítási Alap szerepéről és a betétnek minősülő értékpapírokról, majd a speciális biztonságot nyújtó letétről.

A banküzem tevékenységének középpontjában a bankhitel áll; a hitelnyújtó bankpénzt ruház át a hitelfelvevőre, aki a hitelszerződésben rögzített feltételek szerint törleszti majd adósságát. A hiteltelzőnek a hitelképesség mellett azt a célt is meg kell vizsgálnia, amelynek megvalósításához a hitelt fel kívánják venni. A gondos hitelezőnek ezen felül – saját érdekében – elsőként kell értesülnie az adós hitelképességét hátrányosan érintő eseményekről. A szerző részletesen bemutatja a különböző hiteltípusokat, köztük a rövid lejáratú forgóeszközhitelt, a hosszú lejáratú beruházási hitelt, a váltóhitelt, az értékpapír fedezete mellett nyújtott lombard hitelt, a jelzáloghitelt, a nemzetközi bankhiteleket stb.

A továbbiakban a banküzem jövedelmezőségét befolyásoló hitelkamatláb szintjét meghatározó tényezőkről, a hitelkamatlábnak a hazai bankrendszerben alkalmazott mértékéről, majd a kamatrésről tájékozódhatunk. A kamatrés a hitel és a betéti kamatlábak különbségét jelenti. Nagysága igen fontos a pénzintézet jövedelmezősége szempontjából éppúgy, mint ahogy a jegybanki alapkamat mértéke és változása is meghatározó az ország gazdasági életében. Minél alacsonyabb ugyanis a jegybanki alapkamat, annál kisebb a kamatrés. Az egyre élesedő szabad verseny szintén szűkíti a kamatrést, s a jegybank is a kamatszintek fokozatos mérséklődésére számít a következő években...

A könyv a pénzintézeti szolgáltatásokat igénybe vevők, továbbá a bankok munkatársai számára készült, segítséget nyújtva ahhoz, hogy biztosabban eligazodhassanak a mintegy negyven bankot számláló magyar pénzpiacon. Az összeállításban előforduló szakkifejezések magyarázata a könyv végén található.

R. I.

## Ellenőrzési kézikönyv

### I-II.

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,  
Budapest, 1997. 482 p.

A kétkötetes kézikönyvben a szerző részletesen tárgyalja a gazdasági és pénzügyi ellenőrzés elemeit (számvevőszéki, kormányzati, költségvetési, felügyelőbizottsági, belső ellenőrzés, könyvvizsgálat), továbbá a társadalmi kontrollmechanizmusokat (a hatalmi ágak, a magántulajdonosok ellenőrző tevékenységét). Rámutat arra, hogy hazánkban is a demokrácia központi kérdése a mindenre kiterjedő állandó kontroll, amely megakadályozza a társadalomra nagyon veszélyes hatalomkoncentráció kialakulását. Ezért a piacgazdaságon alapuló jogállamban feltétlenül szükség van hatékony ellenőrzésre, valamint az ellenőrzés módszereinek folyamatos fejlesztésére, korszerűsítésére.

Magyarországon az ellenőrzési tevékenységet a közelmúltban számos jogszabály módosította, s változások következtek be egyes intézmények tevékenységi körében is. A végbement jogszabályi és szervezeti változások, valamint az ellenőrzéssel szemben támasztott fokozott követelmények miatt volt szükség a kétkötetes Ellenőrzési kézikönyv új – korszerűsített és átdolgozott – kiadására. A szerző az összeállításban elsősorban a pénzügyi és gazdasági ellenőrzési tevékenységet tekinti át, mely az ellenőrzött szervezetek gazdálkodásának törvényességét, feladataik ellátásának célszerűségét, eredményességét minősítő vizsgálatokat jelenti. A korábbinál jobban hangsúlyozza a törvényhozó hatalom ellenőrző tevékenységét, illetve annak szükségességét, mert az ellenőrzés jelenleg háttérbe szorul az Országgyűlés törvényhozó tevékenysége mellett.

Ezzel az államhatalmi ellenőrzéssel, az államhatalmi ágak ellenőrzési tevékenységével foglalkozik a kézikönyv első kötete. Először a parlamenti ellenőrzés hazai formáival – köztül a Kormány, a kormánytagok, az állami vezetők beszámoltatási, tájékoztatási és jelentéstételi kötelezettségével –, a parlamenti biztosságok és képviselőcsoportok ellenőrzési tevékenységével ismerkedünk meg. A továbbiakban a szerző az országgyűlési képviselők ellenőrzési jogosítványával (interpelláció, napirend utáni felszólá-

lás stb.), az állampolgári petíciókkal és kezdeményezésekkel, majd az országgyűlési biztosok (ombusmanok) jogállásával, intézkedéseivel foglalkozik. Részletesen bemutatja az Állami Számvevőszék – az Országgyűlés pénzügyi és gazdasági ellenőrző szerve – kialakulásának hazai előzményeit, az államháztartás ellenőrzésével, az állami vagyongazdálkodás ellenőrzésével kapcsolatos tevékenységét.

Rendkívül sokrétű a végrehajtó hatalom (a Kormány) ellenőrzési tevékenysége is. A Kormányzati Ellenőrzési Iroda ellenőrzése, a kincstári, a felügyeleti jellegű költségvetési, az adó- és vámhatósági ellenőrzéseken kívül ide tartoznak az illetékek, a helyi önkormányzatok törvényességi ellenőrzései is. A felügyeleti ellenőrzést az Állami Pénz- és Tőkepiaci felügyelet, a Biztosítás-, a verseny-, a Szerencsejáték-, a Fogyasztóvédelmi felügyelet ellátása, valamint az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárak felügyelete jelenti. Ezekon kívül a munkaügyi és a devizahatósági ellenőrzés tartozik még a Kormány ellenőrző tevékenységének körébe. A végrehajtó hatalmon belüli pénzügyi és gazdasági ellenőrzéseket többnyire magas szintű jogszabályok rögzítik; céljuk, hogy a miniszterek és a költségvetési intézmények vezetői a hatáskörükbe utalt ügyekben ezzel is elősegítsék a kormányzati feladatok megfelelő végrehajtását.

Az Alkotmánybíróság által végzett ellenőrzés területe a jogalkotás, a jogrendszer és az Alkotmány egyezőségének megőrzése, biztosítása. Az ellenőrzés elősorban a törvényalkotásra irányul, de fontos feladat az önkormányzati jogalkotás ellenőrzése is. Ellenőrzésen kívül feladata még ezeken kívül az ún. hatáskörű bíráskodás és a köztársasági elnök alkotmányos felelősségének megállapítása. Megismerjük a továbbiakban az Alkotmánybíróság szervezetét, működését, ügyrendjét, az alkotmánybíróvá választás feltételeit. Az igazságszolgáltatási szervek ellenőrző tevékenysége keretében a cégbírószéki ellenőrzés mozzanatairól, a cégnyilvántartásba történő bejegyzés menetéről s a cégbírószéki törvényességi felügyelet tartalmáról tájékozódhatunk. Az ügyészeti törvényességi ellenőrzés arra terjed ki, hogy a társadalom szervezetei és az állampolgárok megtartják-e a törvényeket s a szervezetek megalakulása, működése megfelel-e a hatályos jogszabályoknak. Gazdasági és célszerűségi kérdésekre feladatuk nem terjedhet ki.

Az első kötetben bemutatott intézmények ellenőrzései külső ellenőrzések. A szerző a második kötetben a belső ellenőrzésnek minősülő tulajdonosi ellenőrzési tevékenységgel foglalkozik. Ez más módszerekkel dolgozik, mint az első kötetben ismertetett államhatalmi ellenőrzés, mert más érdekeket képvisel és más szervezetekkel dolgozik. A törvényben előírt alapszabályokban rögzített megoldásokra a rendelkezések részben kötelező, részben ajánlott szervezetet és tartalmat határoznak meg. A tulajdonosok és ezek testületei – alapszabályi vagy ügyrendi keretek között – korlátlan ellenőrzési joggal rendelkeznek. Ennek jellemző módszerei: személyes helyszíni tapasztalatszerzés, beszámoltatás, információ beszerzése és elemzése. A tulajdonosok által választott vagy megbízott ellenőrző szervezetek ellenőrzési jogait csak a megbízatásuk határideje korlátozza...

Képet kapunk a kézikönyvből a felügyelőbizottságok feladatairól és jogairól, létrehozásuk és összetételük szabályairól. A felügyelőbizottságok a saját maguk által megállapított (s az őket megválasztó testület vagy tulajdonos által jóváhagyott) ügyrend és munkaterv szerint dolgoznak. Mit tartalmazzon az ügyrend? – a szerző erre vonatkozóan is útbaigazít.

Egyetlen gazdálkodó szervezetnél sem nélkülözhető a belső ellenőrzés; elemei az államháztartás valamennyi alrendszerében is megtalálhatók. A vezetői, a munkafolyamatokba épített és a függetlenített ellenőrzés tartozik ide. A szerző itt foglalkozik a költségvetési szervek, önkormányzatok belső ellenőrzésének időszerű kérdéseivel is, mert az ellenőrzési módszerek, technikák nagyrészt megegyeznek a tulajdonosi ellenőrzés módszereivel. A vállalatok és gazdasági társaságok, költségvetési szervek belső ellenőrzésének kérdései után kitér az alapítványok belső ellenőrzési szabályaira, a helyi önkormányzatok belső ellenőrzésére, majd a könyvvizsgálattal foglalkozik.

Megismerjük a tulajdonosi ellenőrzési formák közé sorolt könyvvizsgálat szabályait, a könyvvizsgálókkal szemben támasztott követelményeket. A könyvvizsgálói tevékenység célja annak megállapítása, hogy az éves beszámoló a törvény előírásai szerint készült-e és valós képet ad-e a vagyoni és pénzügyi helyzetről, a működés eredményéről. A szerző bemutatja a könyvvizsgálói munka szakaszait, az éves beszámoló felülvizs-

gálatát, a vagyommérleg hitelesítését s az államháztartásban végzett könyvvizsgálatot. Megismertet a Magyar Könyvvizsgálói Kamara feladataival, testületi szerveivel és az ÁPV Rt. tulajdonosi ellenőrző tevékenységével. Végül a társadalombiztosítás, a szövetkezetek és a minisztériumok tulajdonosi ellenőrzésének sajátosságait mutatja be.

A kétkötetes kézikönyv a különböző ellenőrzési formákat rendszerként fogja át. A szerző kifejti, hogy köztük együttműködésre, koordinációra van szükség, melynek kezdeményezője az Állami Számvevőszék lehetne, amely gondoskodna az ellenőrzési rendszer fejlesztéséről és az oktatásba, szakképzésbe való bekapcsolódásáról is.

R. I.

**Gregory J. ASHWORTH–  
Henk VOOGD**

## **A város értékesítése**

– Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben –

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 266 p.

A piaci körülményekhez való alkalmazkodás következtében a marketingtudomány elveit és módszereit kezdték alkalmazni a várostervezésben és városgazdálkodásban előbb az Amerikai Egyesült Államokban, majd Nyugat-Európában. Világviszonylatban is fiatal szakterület ez; ebben a témakörben könyv még nem jelent meg hazánkban. A szerzők – a hollandiai Groningeni Egyetem tanárai – hiányt pótló munkájukban a városgazdálkodásban bekövetkezett változásokból, az új követelményekből és igényekből kiindulva mutatnak rá, hogy ezen a területen is mennyire fontos a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodás. A piac figyelembevételének eredményeként növekedhet a helység, a város használhatósága és szépsége, fokozódhat vonzereje. Ki ne szeretné, hogy lakóhelye szebbet, többet, értékesebbet nyújtson a lakosság, a látogatók, a turisták és a vállalkozók számára egyaránt?...

A marketing módszerei korábban a termékek értékesítési folyamatában azáltal váltak eredményessé, hogy felismerték a piaci körülményekhez való alkalmazkodás fontosságát. A szerzők bizonyítják, hogy a piacra orientált várostervezésben a marketing döntő szerepet játszhat. Útmutatá-

Az első kötetben bemutatott intézmények ellenőrzései külső ellenőrzések. A szerző a második kötetben a belső ellenőrzésnek minősülő tulajdonosi ellenőrzési tevékenységgel foglalkozik. Ez más módszerekkel dolgozik, mint az első kötetben ismertetett államhatalmi ellenőrzés, mert más érdekeket képvisel és más szervezetekkel dolgozik. A törvényben előírt alapszabályokban rögzített megoldásokra a rendelkezések részben kötelező, részben ajánlott szervezetet és tartalmat határoznak meg. A tulajdonosok és ezek testületei – alapszabályi vagy ügyrendi keretek között – korlátlan ellenőrzési joggal rendelkeznek. Ennek jellemző módszerei: személyes helyszíni tapasztalatszerzés, beszámoltatás, információ beszerzése és elemzése. A tulajdonosok által választott vagy megbízott ellenőrző szervezetek ellenőrzési jogait csak a megbízatásuk határideje korlátozza...

Képet kapunk a kézikönyvből a felügyelőbizottságok feladatairól és jogairól, létrehozásuk és összetételük szabályairól. A felügyelőbizottságok a saját maguk által megállapított (s az őket megválasztó testület vagy tulajdonos által jóváhagyott) ügyrend és munkaterv szerint dolgoznak. Mit tartalmazzon az ügyrend? – a szerző erre vonatkozóan is útbaigazít.

Egyetlen gazdálkodó szervezetnél sem nélkülözhető a belső ellenőrzés; elemei az államháztartás valamennyi alrendszerében is megtalálhatók. A vezetői, a munkafolyamatokba épített és a függetlenített ellenőrzés tartozik ide. A szerző itt foglalkozik a költségvetési szervek, önkormányzatok belső ellenőrzésének időszerű kérdéseivel is, mert az ellenőrzési módszerek, technikák nagyrészt megegyeznek a tulajdonosi ellenőrzés módszereivel. A vállalatok és gazdasági társaságok, költségvetési szervek belső ellenőrzésének kérdései után kitér az alapítványok belső ellenőrzési szabályaira, a helyi önkormányzatok belső ellenőrzésére, majd a könyvvizsgálattal foglalkozik.

Megismerjük a tulajdonosi ellenőrzési formák közé sorolt könyvvizsgálat szabályait, a könyvvizsgálókkal szemben támasztott követelményeket. A könyvvizsgálói tevékenység célja annak megállapítása, hogy az éves beszámoló a törvény előírásai szerint készült-e és valós képet ad-e a vagyoni és pénzügyi helyzetről, a működés eredményéről. A szerző bemutatja a könyvvizsgálói munka szakaszait, az éves beszámoló felülvizs-

gálatát, a vagyommérleg hitelesítését s az államháztartásban végzett könyvvizsgálatot. Megismertet a Magyar Könyvvizsgálói Kamara feladataival, testületi szerveivel és az ÁPV Rt. tulajdonosi ellenőrző tevékenységével. Végül a társadalombiztosítás, a szövetkezetek és a minisztériumok tulajdonosi ellenőrzésének sajátosságait mutatja be.

A kétkötetes kézikönyv a különböző ellenőrzési formákat rendszerként fogja át. A szerző kifejti, hogy köztük együttműködésre, koordinációra van szükség, melynek kezdeményezője az Állami Számvevőszék lehetne, amely gondoskodna az ellenőrzési rendszer fejlesztéséről és az oktatásba, szakképzésbe való bekapcsolódásáról is.

R. I.

**Gregory J. ASHWORTH–  
Henk VOOGD**

## **A város értékesítése**

– Marketingszemlélet a közösségi célú városstervezésben –

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 266 p.

A piaci körülményekhez való alkalmazkodás következtében a marketingtudomány elveit és módszereit kezdték alkalmazni a városstervezésben és városgazdálkodásban előbb az Amerikai Egyesült Államokban, majd Nyugat-Európában. Világviszonylatban is fiatal szakterület ez; ebben a témakörben könyv még nem jelent meg hazánkban. A szerzők – a hollandiai Groningeni Egyetem tanárai – hiányt pótló munkájukban a városgazdálkodásban bekövetkezett változásokból, az új követelményekből és igényekből kiindulva mutatnak rá, hogy ezen a területen is mennyire fontos a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodás. A piac figyelembevételének eredményeként növekedhet a helység, a város használhatósága és szépsége, fokozódhat vonzereje. Ki ne szeretné, hogy lakóhelye szebbet, többet, értékesebbet nyújtson a lakosság, a látogatók, a turisták és a vállalkozók számára egyaránt?...

A marketing módszerei korábban a termékek értékesítési folyamatában azáltal váltak eredményessé, hogy felismerték a piaci körülményekhez való alkalmazkodás fontosságát. A szerzők bizonyítják, hogy a piacra orientált városstervezésben a marketing döntő szerepet játszhat. Útmutatá-

saik alapján világossá válik, hogy módszereit Magyarországon is alkalmazni lehet.

A piactervezés azoknak az eljárásoknak és stratégiáknak az összessége, amelyek alkalmasak valamely terület társadalmi-gazdasági funkcióinak legjobb működéséhez szükséges feltételek megteremtésére. A szerzők a piactervezési folyamat bemutatásával nyújtanak elméleti és gyakorlati támpontokat a piacra orientált várostervezéshez az önkormányzatok, a településtervezés szakemberei és a szakmát elsajátítani kívánó fiatalok számára. Angol, amerikai és holland példák szemléltetik könyvükben a városmarketing-módszerek gyakorlati alkalmazását.

Megismerjük könyvükből a városmarketingnek az új területrendezési tervekben betöltött szerepét, a bekövetkezett változások lényegét. A hagyományos területrendezési tervek elsősorban a kínálatra koncentrálnak, a már meglévő környezeti adottságokat, lehetőségeket használják ki. Ezzel szemben az új – marketing szemléletű – várostervezés keresletorientált: a végrehajtandó változtatásokat, fejlesztéseket a fogyasztók (lakosság, látogatók, vállalkozók) igényei és szempontjai szerint kívánja megvalósítani. A szerzők a városmarketinget számtalan technikát tartalmazó tervezési eljárásként mutatják be s arra adnak választ, hogy miként lehet azokat a közösségi célú várostervezésben eredményesen alkalmazni.

Részletes leírásokat találunk könyvükben a piacvizsgálat, a piacelemzés módszereiről, amelyek alkalmazása során figyelembe kell venni a fogyasztók, a lakosság szokásait, igényeit, élet-

stílusát. A választást befolyásoló kritériumok ezek mellett a költségekkel és hasznnal, a közlekedési lehetőségekkel, a biztonsággal stb. függenek össze. Ugyanazt a terméket a különböző vásárlók más és más tulajdonságai miatt veszik meg. A marketing-szakirodalom *vásárlói haszon-elemzés* keretében foglalkozik ennek felderítésével.

A szerzők a továbbiakban foglalkoznak az ide vonatkozó kutatási eredményekkel, a helységek-ről kialakult képek (image) alapján történő csoportosítással. A városmarketing szempontjából vállalkozói, lakossági és turista arculat különböztethető meg. Ezekre mindenképpen tekintettel kell lenni; eredmény csakis akkor érhető el, ha mindezeket szem előtt tartjuk. Megismerjük a könyvből az információk közvetítésének legcél-szerűbb módját, s gyakorlati példákat találunk a megoldásokra. A városmarketing elterjedésében ugyanis fontos szerepet játszanak a gyakorlatból nyert tapasztalatok.

A szerzők hangsúlyozzák, hogy a városmarketing csakis akkor válhat a közösségi célú várostervezés hathatós eszközévé, ha az állami, önkormányzati szektor tervezői is tisztában vannak a benne rejlő lehetőségekkel. Útmutatásuk alapján világossá válik, hogy ezen a téren szemléletváltozásra van szükség. Ezért a jövő városfejlesztése kihívást jelent a várostervezők, menedzserek és gazdasági vezetők új generációja számára. A könyv kellő alapot biztosít ahhoz, hogy ennek a kihívásnak eredményesen megfeleljenek.

Rubóczky István