

KOCSIS J. Ágnes-PÁLINKÁS Jenő

A VEZETŐI DÖNTÉSEKRŐL

A fejlett ipari államokban az üzleti etika az 1970-es évek óta nemcsak egyre népszerűbb, hanem immár megkerülhetetlen eleme a gazdasági életnek. A szerzők e kategória helyével és a vezetői döntések etikai tartalmával foglalkoznak rövid tanulmányukban.

A gazdaságfejlődés jelen hazai sajátosságai különösen indokolták a kívánatos üzleti magatartás jegyeinek, a munkaszervezeten belüli etikai viszonyoknak, a vezetői döntéshozatali folyamat kibővült elemeinek áttekintését. Az üzleti élet kiszélesedése, abba egyre több ember bekapcsolódása önmagában is indokoltá teszi az üzleti etika egyes kérdéseivel való foglalkozást. A kapcsolattérrendszer bővülése, összetettebbé válása és irányultsága is megkívánja a gazdasági élet szereplői ilyen irányú „erőfeszítését”. A szereplők nem hozzák, nem hozhatják magukkal ezt az adottságot, hiszen nálunk sem a családban, sem az üzleti életben ennek nincsenek hagyományai. Figyelemre méltó az a körülmény, hogy egyes vállalatok – gyakorlati ismereteket adó – kurzusai oktatási programjaiban is szerepelnek már az üzleti etikával kapcsolatos kérdések. Fontosnak tűnik, hogy az oktatás-képzés különböző szintjein (középfiskola, a szakképzés területei, felsőoktatás stb.) váljék általánossá az üzleti etika ismereteinek átvétele. Szükséges, hogy az üzleti etika nem túl távoli időben differenciált nemzeti tananyagá váljék. Ezzel lehetővé válna, hogy az üzleti élet aktív szereplői üzleti etikai ismeretszinttel felvértezten kezdjék meg gyakorlati tevékenységüket. Különösen hangsúlyozottá válik a kérdés európai integrációs törekvéseink megvalósítási szakaszában. A parazita erkölcsi normák egyre kevésbé lehetnek dominánsak a vezetői magatartásban.

A fejlett ipari államokban a gazdasági folyamatok erkölcsi összetevői vizsgálatára irányult figyelem hori-

zontja az 1970-es évek óta kiszélesedett. Európa és az észak-amerikai kontinens felsőoktatási intézményei oktatási struktúrájában jelentős helyet foglalnak el az etikával, különösen az üzleti etikával foglalkozó kurzusok. Könyvtárnyi irodalom tárgyalja a vállalkozás és az erkölcs kapcsolatát. Önálló szakterületté vált az üzleti etika. A Business Ethics irodalma népszerűségét jelzi, hogy egyes alapvető munkák az elmúlt évtizedben két, sőt három kiadást is megéltek.

A hazai felsőoktatási intézményekben öröndetesen megindult, a gazdaság és az erkölcs kapcsolatát vizsgáló, bemutató tananyagfejlesztés jó és rossz jelzés is egyben. Jó abban az értelemben, hogy az oktatók és kutatók munkáikban a döntéshozatalt motiváló tényezők körét bővítik. Finomodik a gyakorlat leképzése. A vezetők figyelme a műszaki-gazdasági tényezők vizsgálata mellett a vállalkozás és erkölcs összefüggéseire is kiterjed. Így bővíti ki fokozatosan az üzleti etika a vizsgálat komplex jellegét. Másrészt kedvezőtlen ez a nyitás, mivel a gazdaságban tapasztalt etikátlan magatartás gyakori jelzései is indokoltá teszik a problémakör elméleti és gyakorlati feldolgozását. Bár úgy tűnik – az üzleti világ etikus magatartása oldaláról közelítve – a hazai helyzet nem rosszabb, nem jobb, mint a nálunk iparilag fejlettebb országokban.

A felületes szemlélő számára sok hasonlóságot mutat két egymással szakmai kapcsolatban álló vállalkozás. Emberek dolgoznak, szükséglet-kielégítést lehetővé tevő értékeket állítanak elő, miközben számos elemet (anyag,

energia, eszköz stb.) használnak fel. Vannak vezetők és beosztottak, és az egész valaki(k) tulajdona. Minél inkább sikerül a vállalkozás belső életét és a külvilággal való kapcsolatát megismerni, annál inkább felismerhetők lesznek azok a viszonyok, amelyek között az emberek dolgoznak, azok a normák, amelyek az együttműködést szabályozzák. Feltáruznak az értékek és érdekstruktúrák. Megismerhetővé válik a vállalkozás és a külvilág kapcsolatrendszere, ebben a felelősség tudatos vállalása. Ilyen közelítésben és nagyításban már a domináns eltérő jegyek is érzékelhetők. Már nem a hasonlóság, hanem a különbözőség ragadja meg a vizsgálot.

Piacgazdaság és etika

A piacgazdaság és etika összeegyeztethetőségét elfogadó és tagadó álláspontok is megfogalmazódnak. Bizonyos vélemények az erkölcsöt a gazdálkodástól idegennek tekintik, állítva, hogy pl. az üzlettan semminemű erkölcsi megfontolást nem tartalmazhat. Nem csupán az autonómiára (ezen belül a gazdasági szervezet autonómiájára és a foglalkoztatottakról való gondoskodás kötelezettségére) hivatkoznak, de állítják, hogy az erkölcsös magatartás, az erkölcsi megfontolások gazdasági döntésekbe való bevonása altruizmushoz (másokról való önzetlen gondoskodás) vezet. Állítják, hogy az önzetlenség gazdasági hátrányhoz, az önzetlenség szellemének eluralkodása pedig gazdasági ellehetetlenüléshez vezethet. Ezek a nézetek tagadják a gazdaságetikának mint sajátos etikai tudományágnak a lehetőségét, elsősorban pedig a szükségességét. Mondván:

- ⇨ A piaci törvények kellő módon és mértékben szabályozzák a gazdasági szervezetek működési feltételeit.
- ⇨ Az egyes differenciált tevékenységek jól és kielégítő módon végezhetőek – vélik e nézetet vallók – anélkül, hogy külön etikai szabályokat állapítanának meg azokra.
- ⇨ Hangoztatják, hogy a becsületesség oszthatatlanul és azonosan jelenik meg a gazdasági, a kulturális, a tudományos életben, a politikában, az egyén magánéletében, és társadalmi, a közjóért végzett munkavállalásában.

A gazdaságetika, ezen belül az üzleti etika szükségességének tagadása nem csupán azért figyelemre méltó (veszélyes), mert szemet huny az erkölcstelen gyakorlat felett, de elveti az üzleti erkölcs javításának igényét is. Az álláspont nem védhető meg a reálszféra jellemzői, folyamatai és összefüggései analízise alapján sem. Tiszta versenyen alapuló piac ugyanis nem létezik.

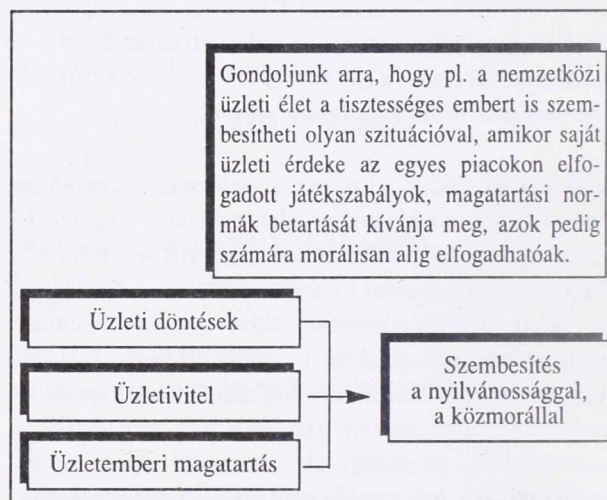
Számolni kell többek között

- ◆ a differenciált gazdasági hatalommal, az erőfölénnyel való visszaélés lehetőségével,
- ◆ a megvesztegetésekkel szerezhető előnyöket élvezőkkel,
- ◆ a közérdeket megsértőkkel,
- ◆ a rövid távú előnyökért mindent felrúgókkal.

Az üzleti etika létjogosultságát és szükségességét az is indokolja, hogy a gazdasági tevékenység folytatása során olyan specifikus konfliktushelyzetek adódhatnak (és adódnak), amelyek az élet más területein nem fordulnak elő.

1. ábra

A nyilvánossággal való szembesítés



A jogállam törvényekkel szabályozza a szerződők kötelezettségeit és jogait, a tisztességes piaci versenyre való készítetés azonban csupán jogi szankciókkal nem lehetséges. A jogi szabályozás ennek csupán szükséges, de nem elégséges feltétele.

A jogi szankcióktól, a leleplezéstől való félelmen túl szükséges, hogy

- ◆ a döntéshozó döntéseiben a lelkiismerete diktálta premisszákat jelen legyenek,
- ◆ a gazdasági élet szereplői gazdasági tevékenységüket a tisztesség határain belül kívánják folytatni,
- ◆ ezt várják el munkatársaiktól és
- ◆ ezt a magatartást tételezzék fel környezetükről is,
- ◆ a verseny (versengés) közben egyéni érdekeik mellett (amelyek az esetek túlnyomó többségében alapvetően ellentétesek versenytársaikkal) ismerjék fel közös érdekeiket, azokat az előnyöket, amelyek együttesen

érhető el, és így azok a partnerek együttműködésére és érdekeik kölcsönös figyelembevételére készítsék őket.

Az általunk vizsgált szervezetek pozitív üzleti gyakorlata (és ilyenrel bárki találkozhat és kellő figyelem esetén találkozhat is) és üzleti eredményei igazolni látszanak, hogy a korlátlan egoizmus elutasítása nem feltétlenül jár együtt az egyéni érdeket teljesen mellőző altruizmussal. Az üzleti élet számos kiváló képviselője – akiknek életpályája és üzleti eredményei hitelesítik a beszélgetések során elmondott üzleti magatartásukat és hitvallásukat – elveti az üzleti etika szükségességét tagadó nézeteket. Példáik is bizonyítják a tagadók álláspontjának tarthatatlanságát. Azt, hogy a morál az üzleti sikerek akadályozója lenne, hogy a gátlástalanság, a kíméletlenség, a partner félrevezetése, megtevesztése valós üzletemberi erény lehet. (1. ábra)

Etikai vákuum

A piac szereplőinek magatartásában érvényre jutó, általánosan elfogadott etikai normák hazánkban még nem alakultak ki. Az elmúlt évtizedek a gazdasági folyamatok szereplőiben a központi irányítás sajátos etikai normáit erősítették. A tulajdonviszonyok, a kapcsolati rendszer, a motiváltság változása az egyén és a szervezet magatartásának, etikai tartásának változását kívánja meg.

Az etika sajátossága, hogy csak részben intézményesülhet a jogrendben. Nem elhanyagolható részét a

2. ábra

Az etika kiterjedése az egyéni normáktól a normatív jogszabályokig

Etikai fokozat	Jellemzők, érvényesülési kör
Egyedi normák	Ez a minden egészséges emberre jellemző belső etikai kontroll
A kiscsoport normái	Ilyen pl. a család etikai magatartása
A szervezet szabályai	Pl. a vállalat belső munkatitkája; fegyelmi, kártérítési szabályzatai
Mezszervezeti normák	Pl. regionális vagy szakmai kamara becsületbíróóságának megítélési normái
A politikai folyamatokban megnyilvánuló etika	Pl. a társadalmi együttélés szabályai betartását támogató sajtó
Normatív jogszabályok	Általános jogrend

közelfogadottság, a szokások adják. Intervalluma az egyéni normáktól a jogrend normatív szabályáig terjed. (A norma általános értelemben szabály, előírás, követelményként felállított mérték.) A cél, hogy a konzisztens normatív jogszabályok mellett egyre erősödjék az ezen kívüli normák szerepe a gazdasági élet szereplői döntéseiben. (2. ábra)

Egy funkcionális modell

Az üzleti vállalkozás hosszú távú eredményes működését kívánjuk elérni, biztosítani. Figyelembe vesszük, hogy bár e folyamatban a fő cél a profit biztosítása, ez hosszú távon az ember (mint egyén, a csoport vagy a társadalom egésze és egyben annak része is) helyének, szerepének, feladatának kijelölése, valamint érdekeinek figyelembevétele nélkül nem biztosítható.

Egyes elméletek képviselői tagadják az emberközpontú modellvizsgálat korszerűségét. Mi (beleértve Önt is) azonban sohasem feledkezzünk meg, ha bármely elemét is vizsgáljuk a folyamatnak az ember jelenlétéről. (Jussanak eszünkbe Szophoklész sorai, amely a feladatait teljesítő embert élteti: Sok van, ami csodálatos,* de az embernél nincs semmi csodálatosabb.)

A cél elérését szolgáló tevékenységet segítheti a befolyásoló komponensek mint összefüggésrendszer funkcionális modellben való vizsgálata (3. ábra). Megítélésünk szerint is igaz Pascal megállapítása: „lehetetlen a részeket az egész nélkül megismerni, és nem ismerjük az egészet addig, amíg minden részt egyenként nem ismerünk“. Vizsgálati modellünk nem értékmentes. Középpontjába mindig az ember mint szociális lény által preferált értékeket törekszik állítani. Azokat, amelyek valamennyi pozitív értékrendnek közös alapjai lehetnek, és cselekvései céljaiként ezek elérését tűzi ki.

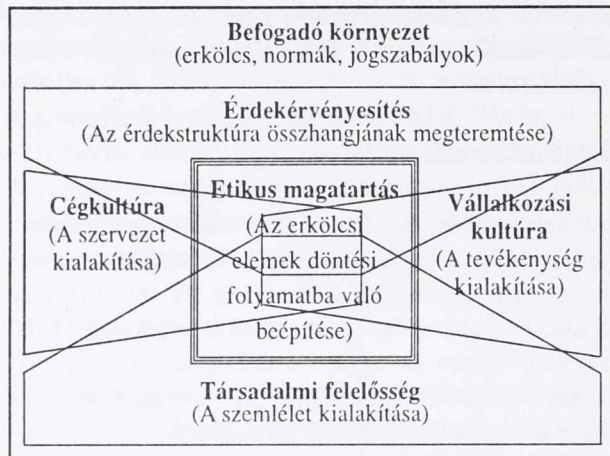
A modell az üzleti vállalkozásoknak a gazdasági etikához kapcsolódó hat komponensét, ezek összefüggéseit mutatja be. A vizsgált autonóm elemek, amelyek modulokként jelennek meg és együtt konzisztens rendszert alkotnak, a következők:

- befogadó környezet,
- cégkultúra, hatékony szervezet kialakítása,
- vállalkozási kultúra, a racionális tevékenység kialakítása,

* Újabb értelmezés szerint: „...rettenetes, (borzalmas) ...rettenetesebb (borzalmasabb) [Szerk.]

3. ábra

Az etikus magatartás helye az üzleti vállalkozások funkcionális modelljében



- érdekvényesítés, törekvés az érdektudat összhangjának megteremtésére,
- társadalmi felelősség, a felelősség érvényesülését segítő szemlélet kialakítása,
- etikus magatartás, az üzleti tevékenység erkölcsi elemeinek a döntési folyamatokba való beépülése.

A döntések etikai tartalma

A menedzseri etika messze túlmutat a sokak által leegyszerűsített sémán: nem lop, nem csal, nem veszteget meg, nem szereti el a titkárnőjét. Az etika az emberből indul ki, nem a cégből. A vezető mentalitása mindenkor domináns, az alkalmazottak megválasztásában és magatartásukban is ennek kell kifejeződnie. Erény az egyéni felelősségvállalás és a közösségekért végzett munka. Azt vizsgáljuk, milyen etikai kérdések merülnek fel a felelősség kapcsán. Továbbmenve azt is vizsgálni kell, hogy milyen tényezők erősíthetik vagy gyengíthetik az etikai transzformációt, figyelembe véve, hogy a menedzser szakértői felelőssége mellett további felelősségi sorkal is tartozik. Ugyanis a vezető szakértelme, információ birtoklása, illetékessége és nem utolsósorban etikai elkötelezettsége határozzák meg egy közösség, egyes esetekben a társadalom érdekeit szolgáló döntéseit.

A menedzser alapvető feladata, erkölcsi kötelessége a vállalkozás működésére jelentős hatást gyakorló döntések előtt átfogó analízis készíttetése. Ez egyrészt értékeli a vállalkozás helyzetét, annak különböző (külső és belső) érintettjeit, a döntés következtében a jövőben beálló változások rájuk gyakorolt hatását. Másrészt tartal-

maznia kell a stratégiai elképzelés megvalósításának algoritmusát. Harmadrészt az elérhető eredményeket, az érdekükben hozandó áldozatokat, a kockázat mértékét, az esetleges konfliktusokat, és azok elhárításának módját.

A menedzser etikai vonatkozásai összetettek. Az esetek jelentős részében az etikai kérdések nem egyszerűsíthetők le az igen és a nem, a jó és a rossz megválaszolására.

➤ A legtöbb etikai döntésnek messze ható következményei vannak. A menedzseri döntések és intézkedések és az intézkedések eredményei gyakran nem érnek véget a közvetlen következményeknél.

➤ Az erkölcsi kérdések számos lehetőséget hordoznak magukban, amelyek megoldásai külön-külön értékelhető, eltérő gazdasági hasznot hoznak, ugyanakkor más és más szociális-társadalmi következményekkel járnak.

➤ A legtöbb menedzseri etikai döntésnek vegyes következményei lehetnek. Gyakran szemben állnak bennük a gazdasági és szociális-társadalmi követelmények. Ezt érzékelteti az alábbi példa is.

A Mátrában külszíni fejtéssel szén lehetne kitermelni. A bányüzem egy kis falu felszámolását igényli. Helyes-e likvidálni egy települést, lakóit, közöttük idős embereket elszakítani a megszokott környezettől, áttelepíteni máshová, családokat megbontani, sírokat „áthelyezni”? Vajon a többlet energia, amit a társadalom kap, a munkaalkalom teremtés stb. arányban áll-e a falu lakóinak áldozatával?

➤ A legtöbb menedzseri etikai döntésnek személyi vonatkozásai is vannak.

A just in time termelés-szervezési rendszer bevezetése például minden esetben hatékonyságnövelő, ugyanakkor bizonyos munkakörök automatikusan (pl. raktáros, belső anyagmozgató) feleslegessé válnak.

Fentiek miatt belátható, hogy a megfelelő döntés meghozatalához a vezető (vagy a vezetőtestület) magas szintű erkölcsi tudatosságára van szükség. Sorra kell venni az egyes felelősségi köröket. Milyen kötelezettségei vannak a beosztottakkal, a beszállítói partnerekkel, a pénzügyekkel, a forgalmazókkal, a nagy és a kis fogyasztók csoportjaival, a tulajdonosokkal, a társadalommal (a befoglaló környezettel, annak tagjaival) szemben. A üzleti etika a hasznossági szempontok mérlegelése alapján is a gazdasági döntések részévé válik. Ezt mutatják a gyakorlat pozitív példái. Ennek érvényesüléséhez azonban szilárd erkölcsi bázissal kell, hogy rendelkezzen az üzletember.

Az erkölcsi megfontolások figyelembevételének egyik módja az lehet, hogy kontrollként beépítjük azokat a döntési folyamatba. Így a döntéshozó csak az etikai szempontból elfogadható lehetőségeket tekintheti a választás tárgyának. A döntések előkészítése során az esetek többségében nem tudjuk az összes lényeges, meghatározó információt megszerezni számos, többek között gazdasági racionalitási korlátok miatt. Ha mégis rendelkezünk azokkal, nem volnánk képesek feldolgozni azokat (gyakran időkorlátok miatt), a helyes döntési alternatívát megtalálni és megvalósítani. Csupán törekedhetünk az optimális döntés meghozatalára. Így többek között az információhiány, az idő- és az átlátható időtáv korlátok vagy belső adottságaink miatt kielégítően jó döntések születnek. Ez a döntés mindig a döntéshozó felelősségtudatával kell, hogy létrejöjjön. Ebben mérlegelésre kerül többek között a hozott döntés önmagunkra, munkatársainkra, a szervezetre, az érintett embertársainkra, a természeti környezetre gyakorolt hatása. Az így hozott döntésbe már beépültek az erkölcsi megfontolások. A mérlegelendő alternatívák saját erkölcsi normáink első szűrőjén minősítésre kerültek. (4. ábra)

4. ábra

Az etikai felelősséggel hozott többlépcsős döntés

A rendelkezésre álló alternatívák összessége

Szűrők	A kiválasztás eredménye
Etikai	az erkölcsi szempontok alapján szóba jöhető változatok megjelölése
Hatékonysági	a cél hatékony elérésének megfelelő, megvalósítható műszaki változatok szelektálása
Realizálhatósági	megvalósítható változatok kijelölése, amelyek megfelelnek a műszaki, gazdasági, jövedelmezőségi, szervezeti, emberi feltételrendszer biztosítási követelményeknek

Az etikai tartalmú, az erkölcsi felelősséggel hozott döntés esetén is kérdés: mi a biztosíték arra, hogy a döntéshozó ne rugaszkodjék el a valóságtól. Nem vonatkoztathat el ugyanis a környezete domináns döntéseitől. Nem hagyhatja figyelmen kívül a hatékonysági, jövedelmezőségi követelményeket. Nem teheti meg, hogy a részletekre koncentrálna és nem veszi figyelembe a nagyobb összefüggéseket, a hosszabb távú, stratégiai érdekeket. Jelentős buktató lehet, hogy képes-e kirekeszteni értékrendjéből a napi politikai szempontokat stb.

Az erkölcsi felelősséggel hozott többlépcsős döntés során a rendelkezésre álló alternatívák összességének előbb az etikai, majd a hatékonysági, végül a realizálhatósági szűrők követelményeinek kell megfelelnie. Az etikai szűrőn a kiválasztás eredménye az erkölcsi szempontok alapján szóba jöhető alternatívák megjelölése. A hatékonysági szűrőn a kiválasztás eredménye a cél hatékony elérésének megfelelő, megvalósítható műszaki változatok szelektálása. A realizálhatósági szűrőn a kiválasztás eredménye azoknak a megvalósítandó változatoknak a kijelölése, amelyek megfelelnek a műszaki, gazdasági, jövedelmezőségi, szervezeti, emberi feltételrendszer biztosíthatósági követelményeinek.

A piaci környezetben sorozatosan születnek olyan döntések, amelyek konzekvenciái rontják (ronthatják) az etikus döntéshozók piaci helyzetét. Példák erre az illegális csatornákon az országba kerülő áruk, amelyek a piaci árál alacsonyabb áron kerülnek forgalomba (pl. textil, cipő, dohányáru, videokazetta). Hasonló hatást vált ki az iparendély nélkül dolgozó „kontár”, aki nem fizet adót, ezért árelőnyvel dolgozik. Vagy a márkás terméket utánzó. Ugyanígy a veszélyes hulladékok logisztikai feladataira szakosodott nem szakvállalatok is. Ezért az etikai döntések mindig környezeti hatások közepette születnek. A piac írott és íratlan törvényei a cselekvéseket azok erkölcsi tartalma szerint differenciálják. A két szélsőséges csoportból az egyik az erkölcsi normákat megtartók köre. Ezekre többek között jellemző az adómorál, az empatikus ügyfélszolgálat, a minőségügy dominanciája, a garanciák nyújtása, szavahihetőség. A másik oldalon az erkölcsi normákat elvetők állnak. Jellemzőik közül néhány: súlycsökkentés, hibás vagy silány minőségű áru, szolgáltatás, határidők meg nem tartása, garanciális kötelezettségek helyett jogászkodás, szoftvermásolás, túlzó, megtévesztő reklámok. A két szélsőséges csoport között van az átmenet, ahol felismerhetők az erkölcsi normák jegyei, de egyes esetekben kihasználják a piaci szituáció erkölcsi normákon kívüli lehetőségeit.

Forrásmunkák

Chryssides, G.D.: An introduction to business ethics. Chapman & Hall. 1994
 Donaldson, J.: Business ethics: a European textbook. Academic Press. 1992
 Pálinkás Jenő: A vezetés és a technológiafejlesztés etikai kérdései. Eu.Phare HU 9305.sz. Kutatási jelentés
 Shaw, W.H.: Business Ethics. San Jose. State University. 1993

GYÓRIVÁNYI Gábor

JAPÁN ÜZLETI ETIKA

Nyugaton gyakran bírálják a japán vállalatok úgymond etikátlan magatartását. A szerző azonban rámutat arra, hogy a japáni erkölcsiség nemcsak mélyen gyökerezik a japán társadalomban, hanem napjainkban egyre tudatosabban formálják is annak érdekében, hogy üzenete partnereik mind szélesebb köre számára érthető és ható tényezővé váljék.

Az európai és amerikai vállalatok gyakran vetik a japán cégek szemére, hogy etikátlan módon jutnak előnyökhöz a világpiacon. Ezen szemrehányások jelentős része csak propagandának tekinthető, amely különösebb alap nélkül kísérel meg magyarázatot adni a japán sikerekre, másrészt a nyugati etikai rendszereket terjeszti ki jogosulatlanul az ázsiai kultúrkör jelentősen különböző társadalmi berendezkedésére és hagyományrendszerére, miközben természetesen vannak olyanok, aki ténylegesen átlátják a gazdasági etika általános tendenciáit, és rámutatnak annak sajátos japán jellegzetességeire.

Japánon belül is egyre többet beszélnek a vállalati etikáról. Ez egyrészt amerikai hatás következménye, ahol a „business ethics“ a nyolcvanas évek elejétől fokozódó mértékben vált divattá akadémiai és vállalati körökben egyaránt, másrészt olyan japán politikai és társadalmi jelenségek ösztönözték az etikai szemléletmód előtérbe kerülését, mint a különböző korrupciós botrányok kibontakozása, vagy a környezetvédelmi mozgalmak tevékenysége.

A globalizálódó világgazdaság, a multinacionális vállalatok növekvő jelenléte új perspektívába emeli a korábban meghatározott kultúrkörökhöz kapcsolódó vállalati etikát. A multinacionális vállalatok létrehozásában és működtetésében játszott szerep arra predesztinálja Japánt, hogy aktívan hozzájáruljon a nemzetközi gazdasági élet erkölcsi arculatának formálásához is.

Ezt a szerepet egyre több japán nagyvállalat fogadja el, és törekszik a globalizálódó világgazdaság kihívásainak megfelelő vállalati filozófia kialakítására.

A japán üzleti etikára az 1997-es év több eseménye ráirányította a közvélemény figyelmét. Tavasszal megvesztegetési ügyek robbantak ki a többek között Japán második legnagyobb kereskedelmi bankja a Dai Ichi Kangyo körül, az ősz folyamán pedig a pénzügyi manipulációk omlottak össze kártyavárként, maguk alá temetve olyan tekintélyes bankokat és pénzintézeteket, mint a Yamaichi Securities.

A felsorolt jelenségek következtében úgy gondolom, hogy érdemes áttekinteni a japán gazdasági és vállalati etika jellegzetességeit és annak világgazdasági hatását.

Az üzleti etika

A piacgazdasági rendszer fő jellemzője, hogy a vállalatok versenyképes termékekkel és szolgáltatásokkal jelennek meg a piacon, ezért a hatékonyság és a költségek minél alacsonyabban tartása központi követelmény. Ennek elérése érdekében a vállalat állandó versenyben van környezetével, és folyamatosan alakítja belső struktúráját, viszonyait. A külső és belső emberi kapcsolatok, a különféle célok közötti konfliktusok tipikusan etikai döntéseket igényelnek. Minden vállalat, legyen az európai, amerikai vagy ázsiai, egyaránt szembe találja magát ezen erkölcsileg releváns konfliktushelyzetekkel.

Az erkölcs, a jó és a rossz megkülönböztetése alapvető emberi tulajdonság. Ezen megkülönböztetés tudatos áttekintése, valamint az egyének és csoportok életében tipikusan előforduló helyzetekre történő alkalmazása, vagyis a kialakított normák rendszere az etika.

Az üzleti etika a csoportkerölcs egyik fajtájának tekinthető, mivel adott körnek, a menedzserek és üzletemberek elhatárolt körének erkölcsileg releváns döntéseit vizsgálja. Hasonlóan az orvosi, katonai, bírói és egyéb hivatásetikához az üzleti etika alapja is az, hogy a hivatása területén mindenki tegye meg a magáét olyan jól, ahogyan csak tudja. Az üzleti etika tehát alkalmazott etika, amely a jót és rosszat megkülönböztető ítéletet alkalmazza mindazon helyzetekre és tevékenységekre, amit üzleti életnek nevezünk.

Az üzleti etika általában két nagy témakörrel foglalkozik, mintegy a közgazdaságtan makro- és mikroszintjéhez idomulva. Egyfelől vizsgálja a gazdasági környezetet, amelyben a vállalatok tevékenykednek. Felteszi a kérdést, hogy a törvényi szabályozás, a politikai berendezkedés, a piacok állapota mennyiben felel meg az etikai reflexió által igényelt normáknak, és mennyiben teszik lehetővé a vállalatok számára az erkölcsös üzletvitelt.

Az üzleti etika másik nagy területe a vállalaton belüli konfliktusok feloldásával foglalkozik. Ebbe sok minden beletartozik, a menedzserek és a munkások kapcsolatától kezdve a termék minőségéért vállalt felelősségig.

Üzleti etika a japán vállalatok szemével

Az üzleti etika fogalmának felvázolása után vessünk egy pillantást arra, hogy maguk a japán vállalatok miként vélekednek az üzleti etika szerepéről saját vállalatuk életében, illetve általában Japánban való alkalmazásáról, valamint az üzleti etikai attitűdök változásának lehetőségeiről. Ismertetésemet Chong-Yeong Lee és Hideki Yoshihara felmérésére alapozom, akik a koreai és a japán menedzserek üzleti etikáról kialakított nézeteit hasonlították össze. (Lee-Yoshihara, 1997)

Az empirikus szociológiai vizsgálat céljára felhasznált több száz vállalatot véletlenszerűen választották ki úgy, hogy nagyobb és kisebb méretű vállalat egyaránt szerepeljen a mintában. A japán vállalatok közül 323 válaszolt a kérdésekre, ebből 179 volt a tokiói tőzsdén bejegyzett nagyvállalat, és 144 közepes méretű vállalat, illetve kisvállalkozás.

A vizsgálat eredménye általánosságban arra mutatott rá, hogy a japán menedzserek figyelnek az üzleti etikai

kérdésekre, ám üzletmenetük fenntartása érdekében időnként rákényszerülnek olyan etikátlan döntések meghozatalára, ami ellentétben áll egyéni értékrendjükkel. Az etikai szemlélet rövid távú döntések esetén tehát többé-kevésbé sérül, de hosszú távon építenek rá, mert értékelésük szerint ez kedvezően hat a vállalati nyereségre.

A felmérés annak a vizsgálatából indult ki, hogy a menedzserek mennyire bíznak az üzleti etikában. Ennek érdekében különböző erkölcsi értelemben releváns értékek és tipikus helyzetek értékelését kérték a válaszadóktól. A japán üzletemberek az eredmények szerint alapvetően elfogadják a magasabb értékek üzleti életben történő alkalmazásának szükségességét. Különösen a szociális egyenlőség (a válaszadók 97 %-a tartja fontosnak), a közpénzek magáncélú hasznosításának kérdése (95 %), a termékek biztonságáért viselt felelősség (88 %) és az emberi jogok érvényesülése áll a figyelem középpontjában. Ugyanakkor tény, hogy néhány, a nyugati etikai gyakorlatban fontosnak tartott terület iránt a japánok kevés érdeklődést mutattak. A megvesztegetést 27 %-uk, a versenytárs szakembereinek elcsábítását 28 %-uk, az üzletkötésnél fontos információk részleges vizsgatartását pedig mindössze 15 %-uk tartotta lényeges erkölcsi kérdésnek.

A japán vállalatok erkölcsi attitűdjeinek hátterét vizsgálva érdekes módon alig kerül szóba a társadalmi nyomásgyakorlás, ami pedig a klasszikus szociológia szerint az erkölcsiség egyik fenntartója, és említését a japán közvélemény bizonyos területeken (pl. környezetvédelem) érzékelhető aktivitása is indokolná. Ezzel szemben a válaszadók többsége (61 %) saját személyes lelkiismeretét jelölte meg az etikus menedzsment hátterének, míg 28 % ezt a hosszú távú profit elérése érdekében tartotta fontosnak.

Etikai konfliktusokról a vizsgált üzletemberek 58 %-a számolt be. Ilyen esetekben személyes erkölcsi értékrendjükkel ellentétesen kellett cselekedniük, ami elsősorban (45 %-ban) a vállalat profitjának növelése érdekében történt. A lelkiismerettől eltérő döntések 20 %-ban születtek felsőbb utasításra, míg a válaszadók 35 %-a egyszerűen úgy indokolta, hogy ez általános gyakorlat az üzleti életben.

A japán menedzserek hisznek a gazdaság etikai szintjének fejlődésében. Általában úgy értékelik, hogy az üzleti etika javult az elmúlt tíz esztendő során. A válaszadók 17 %-a nagymértékű, 45 %-a pedig kis javulásról számolt be. Csúpan 4 % gondolta úgy, hogy romlott a helyzet. A javulás okát meglepő módon nem

elsősorban a gazdasági fejlődéssel hozzák összefüggésbe, amikor a magasabb jövedelmek és a kialakult biztos üzletmenet már megengedi a szigorúan gazdasági elvek mellett az etika figyelembevételét is. Ezt az érvelést a válaszadóknak mindössze 1 %-a fogadta el. Többségük szerint (64 %) a vállalatok egyszerűen ráébredtek az etikus viselkedés fontosságára.

A vállalat egészeinek erkölcsi magatartása a válaszadók szerint továbbfejleszhető. Ennek során a legfontosabb a menedzserek személyes értékrendjének és elkötelezettségének kialakítása. 64 %-ban ez a válasz született a feltett kérdésre. Jelentős volt azoknak a száma is, akik a vállalat által kidolgozott és közösen elfogadott „üzleti etikai politikát” tartották lényegesnek (24 %).

Az erkölcsi attitűd fejlesztésének gyakorlati megvalósítása elsősorban a vezetőktől függ. A válaszadók 49 %-a szerint a vállalatvezetők személyes példamutatása a leginkább ígéretes eszköz az egész menedzsment és ezen keresztül a vállalat etikai követelményrendszerének fejlesztésében. Hasznos eszköznek tartják az oktatási programok szervezését (19 %) és vállalati etikai kódex kidolgozását is (24 %), amelyen a későbbiekben az oktatás és a továbbképzés alapulhat.

A vállalati etikai kódexen a japán menedzserek mást értenek, mint amit az európai és főleg az amerikai gyakorlat mutat. A-kérdésre, hogy mit tartalmazzon a vállalati etikai kódex, a válaszadók 62 %-a azt válaszolta, hogy a vállalat tevékenységét meghatározó általános elveket, amelynek alkalmazási területeit és értelmezését az oktatások és továbbképzések során kell megadni. A vállalati etikai kódex tehát nem különül el világosan a vállalati filozófiától.

Végezetül említésre érdemes, hogy nemzetközi összehasonlításban a megkérdezett japán üzletemberek az etikusság szempontjából az európai országok jórészt és az Egyesült Államokat is saját maguk elé rangsorolják (legetikusabbnak a német gazdaságot tartva), de az ázsiai régióban értékelésük szerint az első helyre Japán kerül.

Az üzleti etika történeti fejlődése Japánban

Amint az előző pontban ismertetett felmérés is mutatja, a XX. század utolsó évtizedeiben mind több japán üzletember és kutató tekinti az üzleti etikát olyan önálló területnek, amely sajátos megközelítésével elősegítheti a vállalatok jobb beágyazódását a társadalomba és a világ gazdasági életébe. Ennek ellenére még nem alakult ki egyértelműen és általánosan használt definíció az üzleti

etika mibenlétét illetően. Egyesek szűkebben értelmezik, és csupán a vállalatok egymás közti, illetve alkalmazottaik felé mutatott viselkedésében tartják irányadónak, míg mások tágabb értelemben olyan gondolatrendszernek tekintik, amely a gazdasági tevékenység és az igazságos, tisztességes társadalom közti viszonyt vizsgálja, felvázolva az ehhez szükséges normákat.

Az üzleti etika japán elnevezése sem alakult ki egyértelműen. Többnyire kigyorinri-nek, vagy keiei rinri(gaku)-nak nevezik. Az előbbi magyarul vállalati etikának fordítható, és inkább a fenti szűkebb értelmezést jelzi, míg az utóbbi mint üzleti és menedzsment etika talán az általánosabb értelmezéshez áll közelebb.

A mélyebb etimológiai vizsgálódás rámutat arra az érdekes helyzetre, hogy a japán nyelv a gazdaság és az üzlet szónak eleve erkölcsi tartalmat tulajdonít (Hiroike, 1976). Japánul a gazdaság: keizai, ami két írásjeltől áll. 經 (kei) a világ harmonikus kormányzását jelenti, míg a 濟 (zai) az emberek jólétének megteremtésére utal. Így mindkét jel számottevő morális értelmet hordoz. Az üzlet, menedzsment szó (keiei) hasonlóképpen két írásjel összetétele. Itt a (kei) azonos a fent említettel, és tulajdonképpen rövidített utalás a keizai (gazdaság) szóra. Az 営 (ei[itonamu vagy itoma-nashi]) pedig valaminek az elérése érdekében tett szüntelen erőfeszítések megtételét jelenti. Így a keiei szófejtő értelmezése valóságos etikai norma: erőfeszítéseket tenni a harmonikus társadalom kifejlesztéséért és az emberek jólétének szüntelen emeléséért.

A japán üzleti etika történeti kibontakozását Taka Iwao (Taka, 1997) nyomán öt korszakra oszthatjuk: az 1960-as évek közepét megelőző (1), a hatvanas és a hetvenes évek közepe közötti (2), a hetvenes évek második felét jelentő (3), valamint a nyolcvanas (4) és a kilencvenes évek (5) időszakára.

1. Az 1960-as évek közepéig a japán üzleti élet nem vette komolyan a vállalatok felelősségét a társadalom egésze iránt. A Meiji Restauráció (1868) után, és a II. Világháborút követően Japán a hangsúlyt a gazdasági fejlődésre és a növekedésre helyezte, ennek megfelelően vállalatai csak ritkán szenteltek külön figyelmet a társadalmi kérdéseknek.

A környezetszennyezésben kárvallott lakosság és az okozó vállalatok közti viszony jól jellemzi ezt a korszakot. A környezeti kárt okozó vállalat a szenvedő lakosok szimpátiájának elnyerése érdekében fizetett pénzt (mimaikin), vagyis nem kártérítésről vagy kompenzációról (baishokin) volt szó, ami a vállalat felelőségének elismerését jelentette volna.

Annak ellenére, hogy a gyakorlatban alig érvényesült az etikai szemlélet, ebben a korszakban is több gazdasági vezető és gondolkodó hívta fel a figyelmet a vállalkozói felelősségre. Közülük kiemelkedik a századelő filozófusa Hiroike Chikuru (1866–1938), aki éppen a dinamikus kapitalista kibontakozás idején az önző és autoriter gyakorlattal szemben az erényeket és a szélesebb társadalom iránti kötelezettségeket hangsúlyozta. Tanítása elsősorban a kis- és középvállalatokra gyakorolt hatást.

2. A hatvanas és a hetvenes évek közötti második szakaszban megváltozott társadalmi légkör kikényszerítette a vállalatok attitűdjének módosulását. A folyamatot a környezetvédő mozgalmak tevékenysége indította el, és a „négy nagy eset“ néven ismert, a károsultak által megnyert perek során kristályosodott ki. A négy nagy eset mindegyike, a minamatai és a nigatai higanymérgezés, a toyamai kadmium mérgezés és a yokkaichi légszennyezés egyértelműen ráirányította a figyelmet a vállalatok társadalmi felelősségére, mivel a bíróság mind a négy esetben bizonyítottan találta, hogy a megfigyelhető egészségkárosodásokat a szóban forgó vállalatok okozták.

A törvényhozás területén is előrelépés történt, mivel 1967-ben megszületet a „Környezetszennyezés ellenőrzésének alaptörvénye“. A törvény hatályba lépését követően pedig 1971-ben létrehozták a Környezetvédelmi Ügynökséget, amely a jogszabályok végrehajtását ellenőrzi.

A radikális változásokat érzékelve a japán üzleti élet is elkezdte komolyan venni társadalmi felelősségét. A Keidanren (Japán gazdasági szervezetek szövetsége) és a keizai Doyukai (Japán vállalatvezetők szövetsége) rendre felhívta tagjainak figyelmét a „jóléti társadalomra irányuló menedzsment“ gyakorlására.

3. A hetvenes évek második felében megtorpant az üzleti etika széles körben történő elmélyítése irányában tett kezdeményezések. Az okok az olajválság kibontakozásában keresendők. Ebben az időszakban a japán vállalatok nagy mértékben függtek az importált olajtól, ezért a függőségből adódó hátrányok leküzdésére fordították minden energiájukat. A vállalatok strukturális átalakítása, karcsúsítása idején háttérbe szorultak az etikai kérdések.

Erre az időszakra esett az a nagyszabású botrány, amelynek során kiderült, hogy a Lockheed repülőgépgyár több politikust és üzletembert vesztegetett meg gépeinek japán piacon történő sikeres értékesítése érdekében. Az eset kapcsán 1976-ban Kakuei Tanaka korábbi mi-

niszterelnököt is letartóztatták több társával „kenőpénzek“ elfogadása miatt. A botrány a nyugati világban azonnal a gazdaságetikai szakkönyvek és szöveggyűjtemények egyik állandó esettanulmányává vált (Velasquez, 1992., Donaldson-Werhane, 1988 stb.), de érdekes módon Japánban egyáltalán nem adott lendületet az üzleti etikai szemlélet megerősödésének. Az olajválság leküzdésére történő koncentráció mellett ez azzal magyarázható, hogy a japánok az esetet elsősorban politikai, nem pedig üzleti botrányként élték meg.

4. A következő szakaszt a nyolcvanas évek ún. „buborékgazdasága“ jelenti. Ebben az időszakban a többségében átstrukturált japán vállalatok kiváló teljesítményt nyújtottak, amit az állam gazdaságösztönző politikája csak tovább fokozott. A jó japán vállalati eredmények egybe estek a gazdaságetika nyugati divatba jöttével, így a japán gazdasággal ezidőtájt foglalkozó elemzések tág teret szenteltek a szigetország kulturális hagyományaiából, társadalmi és erkölcsi viszonyaiból építkező sajátos japán menedzser technikáknak. A Nyugat felismerte és nagyra értékelte a japán menedzsment és az alkalmazottak közti kooperatív viszonyt, a döntések konszenzusos jellegét és az egyéb, etikai vonatkozásokat magukban rejtő technikákat.

A japán üzleti élet szereplői részben a virágzó gazdaság, részben a külföldi elemzések hatásaként kezdték elkönyvelni magukban, hogy a japán menedzsment nemcsak hatékony, hanem etikus is. Ma már tudjuk, hogy a nyolcvanas évek kiemelkedő japán vállalati eredményei részben a túlfűtött „buborékgazdaságnak“ voltak köszönhetőek, ami persze nem jelenti azt, hogy ne volnának igazak a japán vállalati rendszer erkölcsi értékeit kiemelő elemzések pozitív megállapításai.

5. A kilencvenes éveket gazdaságpolitikai szempontból két fő vonulat jellemzi. Az egyik jellegzetesség az, hogy a nyolcvanas évek föllendülése során megerősödött sikeres vállalatok mind inkább magukévá teszik az etikai szemléletet, sőt különböző emberbaráti kezdeményezéseket támogatnak vagy indítanak, és egyre nagyobb erőfeszítéseket tesznek az etikus, osztársadalmi szempontból felelős vállalat arculatának megteremtése érdekében. A főbb vállalkozói szövetségek, a Keidanren és a Doyukai is aktívan kiveszik részüket ezen etikai szemlélet ösztönzésében.

Az üzleti etika szempontjából a kilencvenes évek másik jellegzetessége a nagy, elsősorban pénzügyi botrányok sorozata, és a társadalom, valamint az üzleti

élet ezeket követő reakciója. A nyolcvanas évek végére kipukkadt a „buborékgazdaság“, a tokiói tőzsdén hirtelen esni kezdtek az árfolyamok, mind több vállalat került végzetes adósságszpirálba. A vállalatok és bankok egy része törvénytelen és erkölcstelen módokon kísérel megszabadulni adósságától, illetve a rossz kihelyezésektől, és ez a későbbi csődöket különösen feltűnővé tette.

A korábbi időszakok botrányaival szemben az egész társadalom előtt nyilvánvalóvá vált, hogy ezek a csődök a jellegzetes japán gazdasági viszonyokban és sajátos üzleti praktikákban gyökereznek. A közvélemény felháborodását csak fokozza, hogy eleinte az állam költségvetési forrásokból, vagyis az adófizetők pénzéből nyújtott, részben vissza nem térítendő támogatásokkal sietett a spekulációkban felelőtlenül részt vevő magánvállalatok megsegítésére.

A nyolcvanas évek fellendülése során a japán vállalatok jelentős részben külföldön ruháztak be, melynek során közvetlenül szembe találták magukat más kultúrákkal és etikai rendszerekkel. Ez gyakran surlódások és olyan botrányok forrása volt, mint például az USA Ohio államában épült Honda gyárban kirobbant eset a nődolgozók szexuális molesztálásával kapcsolatban. A kilencvenes évekre a japán vállalatok jórészt feldolgozták ezeket az eseteket és ráébredtek, hogy a minőség és versenyképes ár mellett a globalizálódó világban a siker egyik feltételévé vált a vállalatok etikai értelemben vett jó hírneve. Ennek megfelelően a japán cégek vállalati filozófiájában mind gyakrabban jut hely a nemzetközi felelősségvállalás, a globális környezeti értékek védelme iránti elkötelezettség, és egyéb etikailag releváns kategóriák számára.

A törvényhozás területén szintén jelentős lépések történtek a kilencvenes évek időszakában. Elfogadásra került a termékfelelősségi törvény, az új versenytörvény, és alapvetően átdolgozták a kereskedelmi törvényt, mégpedig a vállalatok vezetési strukturájának módosítására irányuló szándékkal.

A kilencvenes években a japán tudományos életben is jelentősen növekedett az érdeklődés a gazdasági etika iránt. Több egyetem indított üzleti etika kurzusokat, sőt a Reitaku Egyetem Közgazdasági Karán kötelező tárggyá vált. Tudományos társaságok alakultak a témakör figyelemmel kísérésére, mint például a Japanese Society for Business Ethics Study. Az interneten létrejött az Asia-Japan Business Ethics Network és több empirikus szociológiai vizsgálat igyekezett felmérni a vállalkozók és menedzserek erkölcsi attitűdjeit.

Tradicionális japán értékek hatása

Felvetődik a kérdés, hogy milyen sajátos japán jellegzetességekre, hagyományokra épül a szigetország gazdasági etikája. Japán földrajzi fekvése, hosszú időn át tartó elszigeteltsége, nagy népsűrűsége, termőterületeinek szűkösége, valamint a természeti katasztrófák gyakori előfordulása mind-mind elősegítették a japánok alapvető készségét embertársaik értékelésére és segítésére. Ez a csoportorientáltság és együttműködési hajlam határozza meg a japánok erkölcsi irányultságát, és ez nyitott utat a különböző vallások etikai rendszerének sajátos szimbiózisához.

A vallások minden társadalomban hatást gyakorolnak az erkölcsi értékrend kialakítására, hiszen tanításuknak lényeges eleme a hétköznapi életvitelre szóló útmutatás. A japán társadalom hagyományos értékvilágát három egymás mellett élő vallás, a sintóizmus, a konfucianizmus és a buddhizmus erkölcsi befolyása formálta.

A sintóizmusnak nincs rendszeresen kifejtett etikai tanítása. Az „istenek útja“ mitológiai nézetek és szokások foglalta, amelyek a legrégebbi időkben, még a kínai eszmék beszüremkedése előtti időkben származnak. Befolyása a gazdaságetikai értékrendre két szempontból figyelemre méltó. Az egyik az a hatás, amit a császári ház, a sintó kultusz központja iránti tisztelet fémjelez. Ez tudatosította a japánok értékrendjében a szigorúan érvényesülő alá- és fölrendeltségi viszonyokat, ami a vállalatok működésében is tetten érhető, és az emberi kapcsolatok gerincét alkotja.

A sintóizmus másik, gazdaságetikai hatás szempontjából lényeges tulajdonsága a természeti erők kultusza, a természettel és a környezettel kialakított harmonikus viszonyra törekvés. Ez elősegíti a környezet iránti felelősség kialakítását, és a harmónia igénye mint a „legfőbb jó“ egyaránt áthatja a vállalat belüli és vállalatok között kialakuló kapcsolatokat.

A buddhizmus Kínán keresztül érkezett Japánba, ennek megfelelően a „mahajana“ forma honosodott meg. A mahajana legfőbb parancsa a felebaráti szeretet passzív formája: a béketűrés, ártani nem akarás, lemondás, aszkétizmus. (Akaratlanul is eszükbe juthat erről a protestáns aszkézis, amelynek etikája szülte Max Weber szerint a „kapitalizmus“ szellemét.)

A különböző buddhista szekták mind más gyakorlati útmutatást adnak a hétköznapi életre, de valamennyien Buddha eredeti nyolc útjából indulnak ki. Az etikus üzleti élet kialakítása szempontjából a nyolcból négy különösen

jelentős. A helyes gondolkodás megköveteli az élet objektív szemléletét, a döntések hatásainak felmérését, a jó és a rossz megkülönböztetését, vagyis a természetes erkölcsi törvények felismerését. A helyes törekvés jelenti azt a szándékot, hogy a helyes gondolkodás által felismert lehetőségek közül a jót válasszuk. A helyes cselekvés a jó döntés határozott megvalósítását igényli, míg a helyes vizsgálódás a folyamatos kontrollt, amely az önvizsgálaton túllépve az önnevelésre is kiterjed. Ez utóbbit különösen magas szintre fejlesztette a Zen buddhizmus, amely a samuráj osztály közvetítésével mély gyökereket eresztett a japán társadalomban.

A buddhista tradíciók fenti jellegzetességei komoly fogódzót nyújtanak a japán üzleti etikának. Az askétizmus a megtakarításra és a források ésszerű felhasználására sarkall, a buddhizmus által előírt utak követése pedig az etikailag releváns vállalati döntések meghozatalában, folyamatos kontrollálásában és esetleges átértékelésében nyújt segítséget.

A japán hagyományos gondolkodás leginkább a konfucianizmus erős befolyásával hatott a szigetország vállalati szokásaira, üzleti etikájára. Ez a hatás olyan erős, hogy egyesek konfucianista kapitalizmusnak nevezik a japán, illetve az egész kelet-ázsiai gazdasági modellt.

A konfucianizmus eredetileg és lényegét tekintve is inkább szociális etika vagy morálfilozófia, mint vallás. Konfuciusz célja az ősi társadalmi rend biztosítása volt az erkölcsök fenntartása által. A konfucianizmus ezért különösen hangsúlyozza a szilárd alapokon álló rendezett társadalom szükségességét. Ennek elérése érdekében pedig a kormányzatnak szán komoly etikai szerepet.

A konfucianista tanítás négy fő elven nyugszik. Az első szerint a társadalom stabilitását az emberek közti egyenlőtlen viszonyok alapozzák meg. Ilyenek az uralkodó-alattvaló, az apa-fiú, báty-öccs, férj-feleség, idősebb és fiatalabb barát. A második elv a családot teszi minden társadalmi szervezet alapjává és példaképévé. A harmadik elv a mások irányában gyakorolt erkölcsös viselkedést a kölcsönösségre és viszonyosságra építi fel. A negyedik elv szerint az erényes életnek része a folytonos önfejlesztés, aminek eszközei a tanulás, a szorgalom, a kitartás és az élet minden területén alkalmazott mértékletesség.

A konfucianizmus elmélete a társadalmi rétegződésről az üzletembert (kereskedőt) a legalacsonyabb rangú embernek tekinti. Részben ezzel magyarázza Max Weber a konfuciánus vonzaskörbe tartozó ázsiai országok gazdasági elmaradottságát. A trend azonban megfordult a XX. századra, és a konfucianizmus szemlélete dinamikus

gazdasági fejlődés kovácsa lett. Ez jórészt egy japán reformernek, Shibusawa Eiichinek köszönhető.

Shibusawa a XIX. század végén, XX. század elején több mint ötszáz japán vállalat megszervezésében vett részt. Tanulmányaiban és beszédeiben visszatérően olyan új üzleti etika megteremtésére szólította fel a szerveződjő japán tőkés réteget, amely a konfucianizmus bölcsességét ötvözi a modern nyugati üzleti módszerekkel. Shibusawa nem látott ellentmondást az üzleti tevékenység és a konfucianizmus között, és ezen nézetét Konfuciusz eredeti művei segítségével támasztotta alá. Konfuciusz eszerint nem ítélte el a profitteremtést vagy a kereskedelmet önmagában, hanem csak azt, ha ezen tevékenységeket önző módon és nem az egész közösség érdekében végzik. Shibusawa ennek megfelelően a konfucianizmus és a modern kapitalizmus ötvözetéből olyan sajátos japán üzleti etikai rendszert teremtett, amelyben az üzleti élet a közjót szolgálja.

A japán kapitalizmusban tehát már megszületésekor is jelen volt az erkölcsi szemlélet, és ez a hatás a II. világháborút követő dinamikus fejlődési szakaszban, és japán jelenlegi gazdasági nagyhatalmi státusa mellett is megmaradt.

Néhány pozitív és negatív jelenség a gyakorlatban

Nagy általánosságban elmondhatjuk, hogy a japán nagyvállalatok tőkepiaci viselkedésére ugyanúgy a célracionális, egoista viselkedés a jellemző, mint egyéb országok fejlett piacgazdasági környezetben tevékenykedő vállalataira. Ezzel szemben a klasszikus japán vállalati formák munkapiaci viselkedésükben nagymértékben támaszkodnak a társadalom erkölcsi tradícióinak tiszteletben tartására. A fenti megállapítások hangsúlyozottan általánosítások, és különösen az 1990-es évek közepétől kezdve beinduló gazdasági szerkeztváltást követően érezhető bizonyos módosulás. Az egyre nagyobb figyelmet követelő gazdaságetikai szemlélet tőkepiaci vonatkozásokban is éreztetni kezdi hatását, így például a beruházások előtti környezetvédelmi megfontolások fontos szerepet kapnak. Ugyanakkor a munkapiaci területen lazulni látszik a hagyományos modell, megkérdőjeleződött például a teljes életre történő foglalkoztatás gyakorlata.

A japán vállalatok munkaszervezése, felépítése a közelmúlt változásai ellenére még sokáig magán viseli a „konfuciánus vállalat” erkölcsi vonatkozású jellegzetességeit. A szigorú alá-fölé rendeltség ellenére

gyakran alulról induló konszenzusos döntéshozó technikák (ringi, nemawashi), a rotáción alapuló folyamatos szakmai továbbképzés, a kölcsönösségre és viszonyosságra épülő kötelességtudat (giri) és hasonló sajátosságok többnyire mind pozitív példák a nyugati gazdaságetika számára. A japánok számára a hagyományos értékekre felépülő rendszer természetes, ezért a szigetország gazdaságetikája a dolgozókat mint erkölcsi személyeket megillető, nyugati típusú jogokra koncentrál. Ebből a nézőpontból is érdemes felhozni néhány példát, mivel Magyarországon inkább a kép pozitív oldala ismert.

A szigorú alá-fölé rendeltségi struktúra gyakran gátolja a dolgozók kreativitásának kifejlődését, korlátozza a szabad gondolkodást. A független vélemény kialakítása komoly nehézségekbe ütközik ott, ahol a viták során feltétlenül elvárják a vezetői vagy közös álláspont elfogadását (tatemae). A nyílt és szabad kommunikáció etikai értékének kibontakozási lehetősége így a „konfucianista vállalatnál” nem a legjobb.

A konszenzusos döntéshozatal nem teszi lehetővé az egyéni erkölcsi felelősség vállalásának kifejlődését, sőt gyakran a vállalat egyes részlegeinek a felelőssége sem válik nyilvánvalóvá.

A családi szellem hagyományos értékének alkalmazása a japán vállalatoknál olyan sokat emlegetett jellegzetességeket von maga után mint a munkahelyi biztonsági berendezések magas színvonala, az egészségügyi ellátás kiemelkedő volta stb. Ugyanakkor tény (Wokutch, 1992), hogy a vállalat nem teljes jogú alkalmazottai (részmunkaidősök, szezonális munkát végzők, valamilyen szinten bedolgozók) körülményei biztonsági és egészségvédelmi szempontból nagyon kedvezőtlenek.

Hasonlóképpen problémás a nők, egyes kisebbségi csoportok (pl. az ainuk) és a külföldiek helyzete. Az egyenlő elbírálás elve esetükben többnyire nem érvényesül.

A hagyományos japán erkölcsi értékek nemcsak individuáletikai szempontból rejthetnek veszélyeket, hanem túlzásba vitelük komoly diszfunkcióhoz, és ennek ellensúlyozására etikátlan magatartáshoz vezet. Ennek egyik példája a feltétlen harmóniára törekvés, a kudarcok leplezése árán is. Az ilyen külső harmónia megőrzése érdekében tett folyamatos etikátlan tranzakciók vezettek a Yamaichi Securities értékpapír-forgalmazó vállalat összeomlásához a közelmúltban. A Yamaichi az állítólag más japán brókercégek által is folytatott, „tobashi”-ként ismert gyakorlat során a kiemelt ügyfelek veszteséget okozó részvényeit – éppen esedékes mérlegüket kozmetikázandó – átmenetileg egy másik kliens számlájára ter-

helték, ahonnan aztán némi felárral visszavásárolták. Mindez jól működött az 1980-as években a tokiói tőzsde szárnyalása idején, de a kilencvenes években már csak veszteséget termelt, és szükségszerűen az összeomláshoz vezetett.

Hasonlóképpen a hamis harmónia áll a „sokaiya”-k tevékenységének hátterében, ami rendszeres botrányok kiváltója. Legutóbb 1997. tavaszán a Nomura cég és a Dai Ichi Kangyo bank esete került az érdeklődés középpontjába. A sokaiya-k többnyire mint képzett környezetértők jártasak a vállalatok pénzügyeiben, és kisorszvényesként megjelennek a részvénytársaságok közgyűlésein. Ezen közgyűlések legkritikusabb mozzanata a felső menedzsment által beterveztetett jelentés teljes konszenzussal történő elfogadása, amit természetesen semmilyen törvény nem ír elő, de a társadalom elvárja a harmónia megőrzése érdekében. A vállalatok pedig sok esetben hajlandók súlyos összegekkel vagy különböző kedvezményekkel engedni a sokaiya-k zsarolásának, ami jellegzetesen mutatja a harmóniára törekvés diszfunkcióját.

Keidanren

„A helyes vállalati viselkedés Chartája”

Még a nyolcvanas évek nagy bank- és értékpapírbotrányai sarkallták arra a Keidanrent, a japán gazdasági vállalkozások szövetségét, hogy létrehozza az etikus vállalkozásokra vonatkozó ajánlását. Az 1991. szeptemberében kibocsátott „Helyes vállalati viselkedés chartáját” Hiraiwa Gaishi vezetésével dolgozta ki a Keidanren Versenypolitikai Bizottsága. Az ajánlást szétküldték a tagvállalatoknak és szervezeteknek azzal a kéréssel, hogy alaposan vizsgálják felül tevékenységüket az ajánlás fényében. (Jetro, 1993)

A Charta kifejezi a Keidanren elkötelezettségét a tisztességes, nyílt, felelősségteljes és etikus üzleti élet iránt belföldi japán, és nemzetközi vonatkozásban egyaránt. Egyensúly megteremtésére törekszik a vállalati tevékenység és az osztársadalom élete között.

A Charta három csoportba rendezett tizenöt pontban foglalja össze a helyes viselkedés alapját képező elveket. Az első csoport a vállalatokat ösztönzi jó állampolgárként a következő *hét elv* betartására:

1. Minőségi termékek és szolgáltatások biztosítása;
2. Az alkalmazottak számára minél teljesebb és kényelmesebb élet megteremtése;
3. A környezetvédelem szem előtt tartása;
4. A civil szféra támogatása emberbaráti és egyéb tevékenységgel;

5. Részvétel a társadalom jólétének fejlesztésében;
6. A társadalmi normáktól eltérő viselkedéstől való tartózkodás, beleértve a normákat megsértő különböző szervezetekkel való együttműködést;
7. A társadalommal való folyamatos párbeszéd előmozdítása.

Öt *elv* a tisztességes üzleti gyakorlatra ösztönzi a vállalatokat:

1. A törvények betűjéhez és szelleméhez történő ragaszkodás;
2. A vállalat tevékenységének átláthatóvá tétele, a tisztességtelen versenytől és profitszerzéstől való tartózkodás;
3. Teljes felelősségvállalás a vállalati tevékenységért és döntésekért, a veszteség és profit tisztességes és átlátható szabad verseny során történő alakítása. Tartózkodás a kockázatok és veszteségek más vállalatokra hárításától, valamint a kormányzati szervekkel történő olyan kapcsolatoktól, amelyek összejátszásnak tekinthetők.
4. Az információk törvényes úton történő beszerzése és tisztességes felhasználása.

5. Olyan nemzetközileg elfogadott üzleti gyakorlat kialakítása, amely a tisztességes és a nyílt áttekinthetőség szempontjainak megfelelően tekintetbe veszi a már régóta általánosan elfogadott rendszereket és gyakorlatokat.

A vezető beosztásban levő menedzsereket *három* viselkedési *elv* betartására ösztönzi:

1. Személyesen működjön közre a charta végrehajtásában.
2. Kísérje figyelemmel, hogy az alkalmazottak tájékozódjanak a lényeges érvényben levő törvényekről és a charta szelleméről. Biztosítsa a továbbképzésüket úgy, hogy tudatában legyenek a vállalat társadalmi szerepvállalásának és mindazon értékeknek, amit a vállalat nyújt a társadalomnak.
3. Állítson fel olyan szervezeti egységet a vállalaton belül, amelyik ellenőrzi a vállalati viselkedést, fokozza a pénzügyi ellenőrzést és büntetést, ha a vállalati viselkedés illegális, tisztességtelen vagy valamilyen társadalmi normát sért.

A charta közzététele után öt évvel a Keidanren úgy ítélte meg, hogy a Japán vállalatok belső és nemzetközi környezete, a globalizálódó gazdaság és nem utolsósorban a tisztességtelen vállalati viselkedés számtalan esetének nyilvánosságra kerülése, sőt botrányai szükségessé teszik a charta átdolgozását. Az indokokat az újrafogalmazott charta bevezetője *hat* pontban foglalja össze. Elsőként utal arra, hogy a háború utáni társadalmi-

gazdasági rendszer határaihoz érkezett, sőt a további fejlődés gátjává vált, ezért alapvető reformokra van szükség. Másrészt, a vállalati viselkedést globális perspektívából kell nézni. Harmadsorban, az információs hálózatok rohamos fejlődése a vállalati etika új szemléletét követeli meg, amely sokkal innovatívabb menedzseri módszereket igényel. A negyedik indok szerint korunk szükségessé teszi a menedzsment számára az üzleti tevékenység során a környezetvédelemre és az emberbaráti tevékenységre szentelt figyelmet. Ötödikként említésre kerül a termékminőségi Törvény (Product Liability Law) és a Kereskedelmi Kódex (Commercial Code) életbe lépése, amely megköveteli a vállalatoktól, hogy növeljék felelősségvállalásukat és fokozottabban nyílt és áttekinthető tevékenységet folytassanak. A hatodik érv a deregulációval kapcsolatos, amelynek során a vállalatok egyre kevésbé támaszkodhatnak a kormányzatra, és a korábban állami szférának tekintett feladatok ellátásában is felelősséget kell vállalniuk.

A Charta átdolgozásának és felülvizsgálatának munkálataira a fenti érvek alapján a Keidanren Vállalati Viselkedés Bizottságán belül külön albizottság alakult 1996 nyarán Toshi Ononak, a NEC vállalat ügyvezető alelnökének vezetésével.

„A Helyes Vállalati Viselkedés Chartájának Albizottsága“ munkáját azzal kezdte, hogy széles körű felmérést készített a vállalati etikáról és a vállalatok viselkedéséről. A kérdőívet a Keidanren minden tagvállalatának elküldték 1996. szeptemberében és októberében. A megkérdezettek 44 %-a küldött választ, amely egyértelműen mutatta, hogy a charta és a benne lefektetett elvek megismertetésére további erőfeszítések megtétele szükséges. A válaszadóknak alig több mint fele jelezte, hogy olvasta és jól ismeri a chartát. Arról, hogy a vállalaton belül is tett lépéseket a charta megismertetésére, 45 % számolt be. A beérkezett válaszoknak 74 %-a ugyan jelezte, hogy vállalata valamilyen formában kialakította a vállalati etika és viselkedés szabályrendszerét, de ez mindössze 30 %-ban jelentett olyan külön általános etikai kódexet, amelyet a vállalat szervezeti és működési szabályzatától függetlenül fogalmaztak volna meg.

A kérdőíves vizsgálat eredményeinek elemzése, valamint beérkezett egyéb értékelések és javaslatok segítségével a bizottság megfogalmazta az új chartát, amelyet az Igazgatótanács 1996. december 17-én fogadott el. A bevezető fejezettel kezdődő és végrehajtási útmutatóval záródó ajánlás középső részét alkotják az új charta pontokba szedett elvei:

**A Keidanren chartája
a helyes vállalati viselkedésről**

A vállalatoknak, azonkívül, hogy gazdasági egységként tisztességes versenyben profit szerzésre törekednek, hasznosnak kell lenniük az egész társadalom számára. Ennek érdekében a vállalatoknak tartaniuk kell magukat a következő tíz elvhez, a kül- és belföldi törvények betűjéhez és szelleméhez, valamint a nemzetközileg elfogadott szokásokhoz, és társadalmilag felelős módon kell viselkedniük.

1. A vállalat társadalmilag hasznos termékeket és szolgáltatásokat fejleszt ki és nyújt, a biztonsági szempontok teljes körű figyelembevételével.

2. A vállalat tisztességes, átlátható és szabad versenyben vesz részt. Egészséges és tiszta kapcsolatokat tart fenn a kormányzattal és a politikával.

3. A vállalat nemcsak a részvényesekkel, hanem az egész társadalommal kommunikál, amikor saját kezdeményezésére és tisztességes módon közreadja a vállalatra vonatkozó információkat.

4. A vállalat elismeri, hogy a környezetvédelmi problémák leküzdése alapvető a vállalat léte és tevékenysége szempontjából, határozott és önkéntes lépéseket tesz az ilyen jellegű feladatok megoldására.

5. A vállalat mint a közösség jólétéért dolgozó polgárok meghatározott csoportja aktívan részt vesz emberbaráti tevékenységben.

6. A vállalat igyekszik lehetővé tenni alkalmazottainak, hogy értékes és kényelmes életet éljenek. Ennek érdekében biztonságos és kellemes munkakörülményeket teremt, elismeri az alkalmazottak méltóságát és egyéniségét.

7. A vállalat szilárdan ellenáll az antiszociális erőknek és szervezeteknek, amelyek a társadalom rendjét és biztonságát fenyegetik.

8. Külföldön végzett tevékenysége során a vállalat elfogadja az adott ország kultúráját és szokásait, és úgy működik, hogy hozzájáruljon a helyi fejlődéshez.

9. A vállalat vezetői – felismerve, hogy tőlük függ a jelen charta megvalósítása – kezdeményező módon lépnek fel: a charta létezésének ismeretében példát mutatnak, hogy a vállalati rendszer összhangba kerüljön a charta szellemiségével, és megvalósulhasson az etikus vállalat.

10. Ha a szabályozást megszegik, a vállalati vezetők megkeresik a megfelelő megoldást az okok tisztázására és az újbóli előfordulás megakadályozására. A lényeges információkat azonnal nyilvánosságra hozzák,

szigorú büntetéseket szabnak ki a felelősség megállapításával, saját magukat is beleértve.

Ha összehasonlítjuk a charta régi és új formáját, lényeges különbségekre figyelhetünk föl. Az elveket megfogalmazó pontok a korábinál egyszerűbb szerkezetet és hétköznapibb megfogalmazásokat alkalmaznak. A korábbi megfogalmazás három csoportba sorolt tizenöt elve helyett az új charta tíz pontban foglalja össze a vállalat fogyasztók, részvényesek és tulajdonosok iránti felelős magatartásának elveit.

Az új charta a megfogalmazott elveket keretbe foglalja egy bevezető fejezettel és egy végrehajtási útmutatóval. Ezek célja a hatékonyabb alkalmazás elősegítése.

A bevezető fejezet azon kívül, hogy elmagyarázza a charta megjelentetésének és átdolgozásának szükségességét, lényeges szemléleti változást is hordoz. A bevezetés ugyanis fogadalomszerű megfogalmazással zárul: „A Keidanren tagvállalatai egyetértésben kijelentik, hogy a Helyes Viselkedés Chartája saját vállalatuk viselkedésének alapvető kritériuma lesz.” Ezáltal a charta az összes tagvállalat egyetértését és elkötelezettségét fejezi ki, szemben a korábbi ajánlás jelleggel.

Miközben a charta irányelveinek megfogalmazása egyszerűsödött, és kifejezetten az általánosan érvényes elvekre koncentrált, a végrehajtási útmutató széles körűen biztosítja az egyes elvek értelmezéséhez szükséges háttérinformációkat, az elveket érintő alapvető vállalati megközelítési lehetőségeket egészen a részletes akciótervekig, amelyeket az egyes vállalatok referenciaként használhatnak saját végrehajtási tervük elkészítése során. A charta második pontjával, a tisztességes, átlátható, szabad versennyel és a politikai és kormányzati szférával fenntartandó egészséges viszonytal kapcsolatban a végrehajtási útmutató részletes és konkrét javaslatokat tesz olyan vállalati kézikönyv összehasonlítására, amely figyelemmel kíséri a monopóliumellenes törvények folyamatos, betartását, a beszerzések és egyéb tranzakciók lebonyolítását. Az útmutató a korábbi kormányzati tisztviselők alkalmazásával kapcsolatos vállalati álláspont kialakításához is konkrét ajánlásokat tesz. A charta hatodik pontjával, a biztonságos és kellemes munkakörülményekkel és az alkalmazottak személyi méltóságával kapcsolatban a végrehajtási útmutató például olyan kérdésekre tér ki, mint az AIDS kihívására adandó válasz, az alkalmazottak szexuális zaklatásának esetei, vagy az idegen országokban dolgozó alkalmazottak biztonságának szavatolása.

Az új charta elődjével szemben konkrétan utal a globalizáció növekvő jelentőségére azáltal, hogy minden

pontját kül- és belföldön egyaránt irányadónak tartja. Nem egyszerűen tilalmak és szabályok összessége, hanem pozitív, orientáló jellege van, amely alkotói szerint már a huszonegyedik századra tekint.

A Keidanren kezdeményezése a charta létrehozására mindenképpen jelentős figyelemfelkeltő szerepet játszott a japán vállalatok etikai reflexiójában, az átdolgozás és új formába öntés pedig, miután különös figyelmet szentel a hatékony alkalmazás eszközeinek is, remélhetőleg konkrét, érzékelhető eredményeket hoz majd.

Irodalomjegyzék

- Boye Lafayette De Mente: Japanese Etiquette & Ethics in Business* (MCB University Press & Orient Pacific Century, 1997)
- Donaldson, Th.–Werhane, P.: Ethical issues in business* (Englewood Cliffs, 1988)
- Dunfee, T.–Nagayasu, Y.: Business ethics: Japan and the global economy* (Kluwer Academic Publishers, 1993)
- Gould, Stephen: The Buddhist Perspective on Business ethics* (Journal of Business Ethics 1995/1)
- Hiroike, Chikoro: A Collection of Hiroike's Work* (The Institute of Moralogy, é.n.)
- Jetro: Meeting the challenge – Japanese kaisha in the 1990s* (Jetro, 1993)
- Kaku, Ryuzaburo: Plan for Building a New Country: Toward an Ethical Nation* (Toyo Keizai Inc., 1992)
- Kaku, Ryuzaburo: Kyosei—A Concept that will Lead the 21st Century* (internet változat: <http://www.canon.co.jp/philosophy/mokuji-e.html>, 1995-97)
- Keidenren Charter for Good Corporate Behavior* (Keidenren, 1996)
- Kern, Peter: Ethik und Wirtschaft* (Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1990)
- Kobayashi, Hiroaki: Das Geheimnis Japanischer Unternehmensführung* (Würzburg, 1987)
- Koslowski, Peter: Prinzipien der ethischen Ökonomie* (Tübingen, 1988)
- Lee, Ch-Y.-Yoshihara, H.: Business Ethics of Korean and Japanese Managers* (Journal of Business Ethics 1997/1)
- Marosi Miklós: Japán vállalatok vezetése és szervezése* (Budapest, 1985)
- Marosi Miklós: A japán és a koreai vállalati menedzsment* (Budapest, 1995)
- Minus, Paul M. (ed.): The ethics of business in a global economy* (Kluwer AP, Boston/Dordrecht/London, 1993)
- Morishima, Mochi: Why Japan Succeeded? Western Technology and Japanese Ethos* (Cambridge University Press, 1982)
- Steinmann, H.–Löhr, A.: Unternehmensethik* (Stuttgart, 1991)
- Taka, Iwao: Business ethics: A Japanese view* (Business Ethics Quarterly 1994/14)
- Taka, Iwao: Business ethics in Japan* (Journal of Business Ethics 1974/14)
- Taka, I.–Dunfee, Th.: Japanese Moralogy as Business Ethics* (Journal of Business Ethics 1997/5)
- Tarján Gábor: Japán gazdasági sikerek a gazdasági etika tükrében* (Közgazdasági Szemle, 35. 1988/7-8.
- The Caux Principles* (Internet változat: <http://www.busag.com/wordethics/cauxround.html>)
- The Institute of Moralogy: Moralogy keiei gonron* (Kashiwa, 1984)
- Velasquez, Manuel: Business Ethics* (Englewood Cliffs, 1982)
- Wokutch, Richard: Worker Protection Japanese Style...* (Ithaca, 1992)

PÉTERNÉ SZONDA Kármén-KOVÁCS Sándor

A VÁLLALKOZÓKÉPZÉS EREDMÉNYEI

- A svájci-magyar együttműködés tapasztalatai -

A piacgazdaságra való átmenet időszakában a vállalkozási ismeretek terjesztését vállalkozóképző hálózat kialakításával és kurzusok támogatásával segítette elő az 1994-ben létrejött Svájci-Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány. Fennállása óta az ország számos városában szervezett vállalkozási ismereteket nyújtó tanfolyamokat. A szerzők a megalakulás óta eltelt időszak tapasztalatait foglalják össze tanulmányukban.

A Svájci Államszövetség kelet-európai segélyprogramjának támogatásával 1991-ben létrejött Svájci-Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány – SMVA (Fondation Suisse-Hongroise pour le Développement de petites et moyennes entreprises en Hongrie) a piacgazdaságra való átmenet vállalkozási ismeretek terjesztésével való elősegítését tűzte ki céljául, ahogy erről a következő írások beszámolnak.

A magyarországi alapítvány létrehozása mögött józan megfontolások álltak:

– a svájci képzés rendkívül megdrágította és ezzel beszűkítette volna az akciót;

– a svájci oktatók – még ha Magyarországra látogattak volna is – a vállalkozás svájci feltételeit és gyakorlatát mutathatták volna be, igazi segítséget nem várhattak volna tőlük a magyar helyzetben boldogulni akaró vállalkozók (ahogy nem kapták meg a különböző nyugati „készarút“ lefordító egy-kéthetes tanfolyamoktól sem);

– ezért a svájci segítség akkor érvényesülhet leginkább, ha közvetlen részvételét a magyar „képzők képzésére“ fordítja, Magyarországon pedig – segítségükkel – kompetens magyar hálózatot hoz létre a képzés megvalósítására. Ennek megfelelően 1990/91-ben hét fő, 1991/92-ben három fő magyar hallgató (köztük két kisvállalkozó) vett részt a Neuchâtel-i Egyetem négy hónapos teljes idejű vállalkozóképző kurzusán. Mégsem

ők, hanem elsősorban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem „Vállalkozások vezetése“ szakközgazdász szakáról kikerült hallgatók alakították ki a képzési vállalkozások országos SMVA hálózatát 1991 nyarán. Ehhez valamennyien rendelkeztek a svájci felfogásnak és igényeknek megfelelő önálló vállalkozással, vállalkozói felelősséggel és kockázattal.

Fennállása alatt az Alapítványnak volt olyan éve (1994), amikor az ország 26 helységében szervezett minimum 144 órás tanfolyamokat. Képzési Központja működött Budapesten (két központ), Békéscsabán, Békésen, Győrött, Kecskeméten, Kisújszálláson, Miskolcon, Nyíregyházán, Pécsen, Salgótarjánban, Szegeden, Szekszárdon, Szécsényben, Székesfehérvárott, Szolnokon, Tatán, Tiszaújvárosban. 1991 és 1998. június 30-a között a hálózat 197 tanfolyamot szervezett (144–200–300 és 450 órában), és a tanfolyamokon 3.237 fő vett részt általános, agrár, gyógyszerész, szállító, falusi turizmus területekről.

1994-ben az Alapítvány – a Svájci Államszövetség újabb programjának keretében – bekapcsolódott a háziorvosok magánpraxisra való áttérését támogató, és a szükséges szakvizsga letételére felkészítő speciális – a vállalkozási ismereteket is tartalmazó – „praxis menedzsment“ tanfolyamok szervezésébe. A program megvalósításában együttműködött az Országos Háziorvosi

Intézet, a Haynal Imre Egészségtudományi Egyetem, a Pécsi és a Debreceni Orvostudományi Egyetem Családorvosi Tanszékei regionális, ill. az SMVA képzési központjaival. Azóta – 1998. június 30-ig – közel háromezer háziorvos szerezte meg az SMVA által támogatott és a tananyagát használó tanfolyamokon a megfelelő kredit-pontokat. Az együttesen több mint hatezer résztvevő képzésének támogatására az évek során a Svájci Államszövetség több mint kétszáz millió Ft-ot adományozott!

Az Alapítvány fő tevékenysége tehát a hálózat létrehozásából és a vállalkozóképző kurzusok támogatásából állt. A hálózat és a kurzusok „minőségi” munkájukkal szereztek nevet és megbecsülést maguknak. A kurzusok szellemi-szakmai hátterét kiváló magyar szakemberek bevonása mellett (az alaptananyag egyes moduljainak kidolgozásában részt vett pl.: Szirmai Péter: Gazdasági környezet, Hoffmann István: Marketing, Belyácz Iván: Pénzügy, Sárközy Tamás: Jog) a Neuchâtel-i Egyetem és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem vállalkozóképzési tapasztalatai, a svájci kollégák – Rousson és Haag professzorok – pedagógiai-módszertani segítségével, a minden kurzusról felvett és visszacsatolt értékelés, az évenként megrendezett elemző hálózati szemináriumok biztosították. A színvonalas munka és a releváns információk fontos elemét alkották a nagy tapasztalatokkal rendelkező gyakorlati szakemberek, a különböző kulcsintézmények (bankok, APEH, Munkaügyi Központ) felelős munkatársai által vezetett gyakorlatok, a hálózat egyes városai felsőoktatási intézményeinek a vállalkozási területeken működő és tanácsadói tevékenységet is végző oktatói.

Az SMVA kurzusai honosították meg a tételes egyéni üzleti tervnek a képzés középpontjába helyezését. Esetükben ez természetes volt, hiszen a képzés egésze az üzleti terv kidolgozásának szolgálatában állt, annak fő fejezeteit tárgyalta. (Az egy-két napos gyorstalpaló tanfolyamok – hiába hirdetik – nem tudják megoldani ezt a feladatot.) Az üzleti terven való folyamatos és fejlődő egyéni munkának azonban nem egyszerűen tantervstruktúráló vagy vizsgafeladata van. A vállalkozóképzés – más felnőttképzési programoknál még inkább – mindenekelőtt önfejlesztés, önképzés. Annak pedig kiváló anyaga az üzleti terv.

Az SMVA tanfolyamokon nem résztvenni kell, hanem dolgozni: első közelítésben az üzleti terven, valójában azonban inkább kinek-kinek önmagán. Szívósan, lépésről-lépésre szakadatlan ellenőrző visszacsatolással. S a végén: elemző minősítéssel. Az üzleti terv –

és ez a másik mellette szóló érv – alapja a tényleges vállalkozásnak. Nem csupán a szellemi felkészülésnek, hanem az elképzelések mérlegelésének, többszörös ellenőrzésének, s így megvalósításának. Az SMVA ugyanis elérte az elkészített üzleti tervek nemzetközileg is kedvező 35-40 %-os arányú megvalósítását! Az SMVA vállalkozóképzése minőségének ez az egyik legfontosabb mérőszáma. (1. táblázat)

1. táblázat

Az üzleti tervek tárgya

1991–98-ig összesen		%
Az üzleti terv száma	3237	100
kereskedelem	1005	31
termelési műszaki szolgáltatás	514	16
szolgáltatás	792	24
szállítás, építés	183	6
mezőgazdaság, élelmiszeripar, ipar	603	19
egyéb	140	4

Nemrégiben vettünk részt egy, a vállalkozóképzés tárgyaló megbeszélésen, ahol az „élethez közel álló” kolléga szükségtelennek minősítette az üzleti tervek fontosságának hangsúlyozását, mivel azokra csak a banki hitelkérelmek mellékleteként van szükség, a bankok úrlapjai programozott rutinfeladattá teszik a kitöltést, a banktisztviselők részletesen előírják a benyújtandó adatok hangolását, s egyébként sem bízzák a műveletet a kérelmezőre, megvannak erre a saját jól bejárattott cégeik, ahova az illetőt bizalmasan eltanácsolják. Minek gyötörni akkor a jövődő vagy működő vállalkozót az életben felesleges ismeretek elsajátításával? A kibontakozó vita rámutatott a vállalkozói tudást és felkészülést sokszor helyettesíteni képes kapcsolatok kétségtelen szerepére, de a korábban elmondottak szerint kitartott az üzleti tervezés fejlesztő szerepének fontossága mellett.

Az SMVA mindenesetre azzal kívánta (kívánja mindmáig) segíteni a hozzá fordulókat, hogy tanfolyamain a vállalkozóvá válás fejlődő, előrehaladó, küzdelmes egyéni folyamatán van a hangsúly. E folyamatot az segíti, hogy itt a vállalkozást felelős vállalkozók tanítják a vállalkozóknak, hogy a képzést magát is vállalkozásban szervezik, a képzés eredménye pedig megvalósítható, önálló üzleti tervben és a megvalósításra felkészített vállalkozóban jelenik meg.

1997 végén a tanfolyamokat elvégzettek 1/3-ához juttattuk el az SMVA kérdőívét, amelyben részben vállalkozói tapasztalataikról, részben a képzés megítéléséről kértük a véleményüket.

2. táblázat

A résztvevők profilja 1991–98 között

Vállalkozó	Összesen	%
Résztvevők száma		
beiratkozott	3894	
bizonyítványt kapott	3237	100
Neme		
nő	1461	45
férfi	1776	55
Iskolai végzettség		
felsőfokú	937	29
középfokú	2129	66
alapfokú	171	5
Életkora		
30 év alatt	1498	46
31–40	817	25
41–50	785	24
50 év felett	137	5
Foglalkozása		
vállalkozó	546	17
vezető, specialista	369	11
alkalmazott	542	17
munkanélküli	904	28
tanuló	758	23
egyéb	118	4
Szakképzettsége		
diplomás	937	29
technikus	1345	42
szakmunkás	620	19
képzetlen	335	10

3. táblázat

Közreműködő előadók

1991–98-ig összesen		
	Összesen	%
Közreműködő előadók létszáma	1591	100
<i>Ebből vállalkozó</i>	397	25
vállalati dolgozó	288	18
közigazgatási dolgozó	244	15
pénzügyintézeteki dolgozó	114	7
egyetemista, főiskolás	300	19
egyéb	248	16

A 850 visszaérkezett kérdőív kitöltőjéből 720 fő, azaz közel 85 % vállalkozó (64,9 % férfi, 35,1 % nő). (Korábban említettük már, hogy a teljes populáció 35–40 %-a valósította meg üzleti tervét, vagyis a felmért 85 % csak a kérdőívet kitöltőkön belüli arányt jelenti.) (2. táblázat)

A továbbiakban az ezekre a vállalkozókra vonatkozó adatokat ismertetjük. Életkorát tekintve a legtöbb vállalkozó (273 fő, 40 %) 40 és 49 év közötti. Őket követik az egy évtizeddel fiatalabbak (193 fő, azaz 26,8 %), majd a 29 év alattiak, akik a vállalkozók közel 24 %-át teszik ki. Az 50 év felettiak (81 fő) alig több, mint 11 %-kal képviseltetik magukat.

Az előadók megoszlását a 3. táblázat mutatja.

Képztségét tekintve a legtöbb vállalkozó felsőfokú diplomás: 302 fő, ami közel 42 %-ot jelent. Alig 2,6 %-kal kevesebb az érettségizett, számszerűen 283 fő. (4. táblázat)

(4. táblázat)

A résztvevők képzettsége

Megnevezés	Gyakoriság (fő)	%
Nem válaszolt	9	1,3
Általános iskolát végzett	2	3,3
Szakmunkás	65	9,0
Érettségizett	283	39,3
Felsőfokú diplomás	302	41,9
Technikus	38	5,3
Katona	1	0,1
Felsőfokú szakképzéssel bír	20	2,8
Összesen:	720	100,0

Ami a foglalkozásukat illeti, az SMVA kurzus idején közel 1/4-ük beosztott szellemi volt (170 fő, azaz 23,6 %) és alig 3-3 %-kal kevesebb a vezetők és önállóak száma: 148–148 fő. Alig nyolc fővel több náluk a munkanélküli, akik 21,4 %-kal képviseltetik magukat. (5. táblázat)

(5. táblázat)

A résztvevők foglalkozása

Megnevezés	Gyakoriság (fő)	%
Nem válaszolt	13	1,8
Szakmunkás	56	7,8
Vezető	148	20,6
Beosztott szellemi	170	23,6
Önálló	148	20,6
Munkanélküli	154	21,4
Tanuló	15	2,1
GYES/GYED	1	0,1
Nyugdíjas	5	0,7
Falugazda	8	1,1
Katona	2	0,3
Összesen:	720	100,0

Az SMVA tanfolyamok értékelése

Mennyire segített az SMVA tanfolyam a vállalkozásra való felkészülésben?

A hallgatók – vállalkozásaik bemutatásán túl – lehetőséget kaptak arra, hogy értékeljék az SMVA tanfolyamok színvonalát, az elhangzott előadások hasznosságát,...

A különböző kérdéseket 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték: 1 – nem, 5 – nagyon.

Válaszaikból kiderült, hogy leginkább azt értékelték, hogy a tanfolyamokon megismerték a vállalkozás különböző területeit, tanácsokat kaptak, érzékenyebbé váltak a vállalkozásban rejlő lehetőségek és veszélyek iránt, elkerülhetővé tettek néhány hibát. Bár kisebb mértékben, de iránymutatásban részesültek, kapcsolatba kerültek más vállalkozókkal, és – nem is utolsó sorban – a tanfolyam információs háttérrel biztosítva számukra egyúttal növelte a siker esélyeit.

A tanfolyamokon az általános felkészítésen túl konkrét útmutatást is kaptak. Főként az üzleti terv kidolgozásának szempontjaira kaptak választ, de jó volt az SMVA útmutatása a vállalkozás alapításának és vezetésének lépéseire is. Kevésbé kaptak segítséget viszont a vállalkozás finanszírozási kérdéseire.

Közepesnek bizonyult az SMVA kapcsolati szerepe: a tanfolyamtársakból sem alakult ki jó együttműködő csoport és a vállalkozás környezetének kulcsembereivel, külső tanácsadókkal sem sikerült igazán kapcsolatot teremteni.

Érdekes tapasztalat, hogy azon hallgatók osztályozó értékelése, akikből végül nem lett vállalkozó – egy-két ritka kivételtől eltekintve – valamennyi esetben átlagosan 4-5 tizeddel rosszabb, mint azoké, akik vállalkozókká váltak (6. táblázat).

Legkritikusabbak, vagyis legszigorúbban osztályozók a felsőfokú diplomás, közép korosztályú, vezető beosztású hallgatók voltak.

A kurzus tapasztalatainak hasznosítása

A kurzus elvégzése után legnagyobb mértékben a saját üzleti tervük kidolgozását hasznosították (átlag: 4,26), meg az önállóan végzett munkát. De jól kamatoztatták a pénzügyi, adózási, tb, jogi szakértőkkel folytatott konzultációkat és az előadásokat egyaránt. Legkevésbé tudták azonban hasznosítani a kialakult kapcsolatokat, valamint a társakkal folytatott beszélgetéseket. A vállalkozók ez esetben is nagyobb mértékben hasznosították a kurzuson szerzett ismereteiket, tapasztalataikat (7. táblázat).

Miközben a vállalkozók zöme (89 %-a) támogatná a kurzusokon az előadások mennyiségének növelését, addig a nem vállalkozók között háromszor többen vannak azon a véleményen, hogy csökkenteni kellene azok óraszámát. Abban azonban szinte teljesen megegyeznek a vélemények, hogy növelni kellene a tanfolyamokon a gyakorlati foglalkozások óraszámát, így a szakértőkkel folytatott konzultációk, konkrét esetek vitája, gyakorló

feladatok megoldása számát, de akár az önállóan végzett munka arányát is. Lényegesebb eltérés a társakkal folytatott beszélgetések kérdésében van: míg a vállalkozók egyhatoda csökkentené ezt, a nem vállalkozók között kétszer annyian vannak hasonló véleményen.

Kapcsolatok fenntartása

A kurzus elvégzése után a hallgatók közel kétharmada tartotta fenn a kapcsolatot a képzést szervező vállalkozóval (vállalkozók kétharmada, nem vállalkozók 36 %-a), több mint fele a tanfolyamtársakkal (vállalkozók 53 %-a, nem vállalkozók kétharmada), egyharmada valamelyik előadóval (vállalkozók 36,5 %-a, nem vállalkozók 26,5 %-a) és egynegyede külső szakértővel is (vállalkozók egynegyede, nem vállalkozók 16 %-a). (8. táblázat)

Képzési központok tevékenységének értékelése

A legtöbben a hitelezési/, adózási/ és tb eljárásokról szeretnének információt, tanácsokat kapni (73,2 %), melynek legjobb formája az időnkénti esti konzultáció szervezése (52,5 %). De sokan tartanak igényt résztermékekénti esti előadássorozatra tartására az időközben kiderült hiányok pótlására (42,7 %), találkozók szervezésére vállalkozókkal (36,4 %), (36,4 %), könyvvezetési (32 %), üzletvezetési tanácsokra (30,8 %) vagy akár a vállalkozásukhoz kapcsolódó szolgáltatásokra, ezen belül is leginkább a reklámra (45,6 %). A részletek áttekintésére szolgál a 9. táblázat, mely vállalkozó – nem vállalkozó bontásban és az összes válaszadó százalékában mutatja a véleményeket, igényeket.

A vállalkozóképzés hatékonyságának mérése

A hallgatók véleménye szerint a vállalkozóképzés hatékonysága egyértelműen a vállalkozások létrehozásának számával (46,6 %), a vállalkozások fennmaradásának idejével (47,7 %) mérhető legjobban. A résztvevők 55 %-a gondolja úgy, hogy a hatékonyság leginkább azzal mérhető, hogy hány vállalkozás sikeres három év után is, illetve negyven %-uk véleménye szerint az is fontos, hogyan aránylik az öt-tíz év után is fennmaradó és fejlődő vállalkozások száma az alapítások számához. A részleteket a 10. táblázat tartalmazza.

A központok által követett képzési cél

A képzés színvonalát, hatékonyságát nagymértékben meghatározza a követett cél. A következőkben bemu-

Vélemények a tanfolyamok színvonaláról

Mennyire segített az SMVA tanfolyam a vállalkozásra való felkészülésben?	Vállalkozó	Nem vállalkozó	Összesen
1) Megismerte a vállalkozás különböző területeit	4,35	4,00	4,30
2) Tanácsokat kapott	4,38	4,07	4,34
3) Iránymutatásban részesült	3,77	3,48	3,73
4) Kapcsolatba került más vállalkozókkal	3,88	2,88	3,73
5) Növelte a siker esélyeit	4,00	3,47	3,92
6) Elkerülhetővé tett néhány hibát	4,08	3,71	4,03
7) Érzékenyebbé vált a vállalkozásban rejlő lehetőségek iránt	4,14	3,82	4,09
8) Érzékenyebbé vált a vállalkozás veszélyei ellenében	4,00	3,91	3,99
9) Konkrét útmutatást adott a vállalkozás....			
• alapításának	4,11	4,23	4,13
• vezetésének	4,02	4,07	4,03
• finanszírozásának	3,89	3,85	3,88
• az üzleti terv kidolgozásának feladataira	4,57	4,53	4,55
• egyéb: *	3,13	3,00	3,12
10) A tanfolyamtársakból együttműködő csoport alakult	3,18	3,34	3,20
11) Gyorsabb alapítást és növekedés tett lehetővé	3,43	3,07	3,34
12) Információs háttérrel biztosított	4,13	3,96	4,10
13) Kapcsolatba hozta vállalkozási környezete kulcsembereivel			
• bankok	3,03	2,74	2,99
• APEH	3,44	2,74	3,35
• TB	3,43	2,63	3,31
• munkaügyi központ	2,99	2,96	2,99
• önkormányzat	2,57	2,68	2,59
• szakmai szervezetek	3,31	2,86	3,24
14) Segített elkerülni az elszigetelődést	3,51	3,18	3,46
15) Elősegítette a külső tanácsadókkal való együttműködést	3,89	3,38	3,81
16) Információs háttérrel biztosított	4,14	3,92	4,11
17) Egyéb **	3,04	2,78	3,03

* Konkrét útmutatást adott
 – adózási, számviteli, jogi ügyekben,
 – költségcsökkentési lehetőségekben,
 – elemzésben,
 – reális szemlélet kialakításában,
 – az emberi erőforrás, kapcsolatok terén,

** – gyakorlatiasabb hozzáállás,
 – vállalkozási területbe való betekintés
 – sikerélmény.

tatjuk, hogy a hallgatók véleménye, értékítélete szerint mennyire helyes ez a célválasztás, és a jövőben ezen célokat mennyire kell változtatni, mire kell nagyobb súlyt fektetni. (11. táblázat)

A képzési központok szerepe

A hallgatók több mint egyharmada úgy véli, hogy a képzési központ egyszerre több szerepet kell betöltsön. Legfontosabb ezek közül a tanfolyamszervezés (46,6 %),

A szerzett ismeretek hasznosítása

A kurzus elvégzése után milyen mértékben hasznosította?	Vállalkozó	Nem vállalkozó	Összesen
1) az előadásokat	4,07	3,60	4,01
2) a közösen végzett gyakorlati munkát:			
• közös üzleti terv kidolgozása	4,09	3,42	4,00
• példák, gyakorló feladatok megoldása	4,03	3,57	3,96
• konkrét esetek vitája	4,09	3,71	4,04
3) a gyakorló vállalkozókkal való konzultációt	3,87	3,09	3,76
4) az önállóan végzett munkát	4,19	3,42	4,07
5) a pénzügyi, adózási, tb, jogi szakértőkkel folytatott konzultációt	4,14	3,40	4,04
6) társakkal folytatott beszélgetéseket	3,76	3,71	3,76
7) a kialakult kapcsolatokat	3,76	2,91	3,69
8) a saját üzleti terv kidolgozását	4,39	3,42	4,26
9) egyebet *	3,02	2,44	2,99

* Elméleti tételek gyakorlatba való átvitelét.

Kapcsolatot tart

	Gyakoriság	Összes %-ában
képzést szervező vállalkozóval valamelyik előadóval	526	62,1
külső szakértővel	304	35,9
tanfolyamtársaival	205	24,2
	471	55,6

8. táblázat

hangolni a partnereket, koordinálni a hálózatot (22,6 %), magas alkalmazkodási készséggel, határozott professzionalizálódási tendenciával, vállalkozási tapasztalatokkal és kommunikációs készséggel (22,2 %).

Végül a hallgatók 15,5 %-a gondolja, hogy a központ munkanélküliséget csökkentő vállalkozás. 12,3 %-nak az a véleménye, hogy nem körülhatárolható szakma, mivel a vállalkozás valamennyi területét érinti, ezért emberi minősége, a kapcsolatok kialakítására való általános kommunikációs készsége a legfontosabb.

A képzési központ fejlődésének iránya

Mondandónkat zárva arra keressük a választ, miben kellene elsősorban megerősödni a képzési központnak, ha stratégiájában a képzésen túl elsősorban a résztvevők vállalkozásainak létrehozását és fejlődését kívánja támogatni.

A legtöbben úgy vélik, hogy a képzési központnak leginkább az információellátásban (44,7 %) és a finanszírozás helyi-területi kulcsembereivel való kapcsolatában (42,1 %) kellene megerősödni és legkevésbé fontosnak tartják az emberi-kommunikációs minőség fejlesztését (8,9 %), az egyes vállalkozásokkal való foglalkozást (8,3 %), valamint a vállalkozás telepítésében való útmutatást (7,6 %). E két véglet között azonban a képzési központ számos egyéb fejlődési irányt kell szem előtt tartson, melynek áttekintését segíti a 12. táblázat, vállalkozó-nem vállalkozó bontásban, az arányokat %-ban kifejezve.

de majdnem ugyanannyian gondolják, hogy a központ általános vállalkozási tapasztalatokkal rendelkező vállalkozási tanácsadó is egyben (41,1 %), sőt a vállalkozás egyes területein szakmailag profi tanácsadó (40,3 %) vagy akár egyedi igényeket kielégíteni képes szolgáltató szervezet (38,0 %).

A képzésben részt vevők egyharmada úgy gondolja, hogy a képző központnak egyfajta „inkubátorház”-nak kell lennie, mely a képzést csak a vállalkozások létrehozásának egyik fő bázisának tekinti, miközben stratégiája középpontjában a vállalkozások létrehozása és a fiatal vállalkozások fejlődése hosszú folyamatának támogatása áll.

Majdnem ugyanannyian (28,0 %) legalább olyan fontosnak tekintik ugyanakkor a képző központ „emberi oldalát”, mely emberileg jó szellemű, szervezett csapatmunkát végző képzési vállalkozás.

A továbbiakban a képzésben részt vevők egynekedénél kevesebbek véleményét tekintjük át. Szerintük a központ inkább tapasztalt vállalkozó, mint szakkérdések specialistája, aki képes integrálni a vállalkozást, össze-

A képzés értékelése

Mivel bővítsé – kurzusokon túlmenő – tevékenységét a képzési központ?	Vállalkozó	Nem vállalkozó	Összesen
A) A képzésben			
résztémánkénti esti előadássorozat	43,6	34,6	42,7
találkozások szervezése vállalkozókkal	33,2	52,0	36,4
esti konzultáció új szabályozási információkkal	53,6	43,3	52,5
B) Tanácsadás – inkubátor tevékenység			
konkrét segítség az alapításában	20,8	37,0	23,5
üzleti terv gyenge részeinek megerősítése	22,5	33,9	23,5
tőkebevonás	30,1	33,0	31,2
az üzletvezetés elemzése	30,4	33,1	30,8
könyvvezetés	32,2	28,4	32,0
folyamatos információ hitelezés, adózási és tb eljárásokról	74,4	62,2	73,2
C) Szolgáltatás			
iroda, telefon, fax	14,6	22,1	16,3
export lebonyolítás	17,2	14,2	17,0
fordítás	9,0	11,0	9,6
nyomda	13,6	15,0	13,8
reklám	45,3	46,5	45,6
egyéb *	8,9	4,7	8,3

* Az egyéb kategóriába megjegyzésként néhányan a következőket írták: „olcsóbb“ hitelek, pályázati lehetőségek, vállalkozói egyesületek működtetése.

10. táblázat

A képzés hatékonysága

Mivel mérné a vállalkozóképzés hatékonyságát?	Vállalkozó	Nem vállalkozó	Összesen
1) résztvevők által létrehozott vállalkozások számával	46,7	43,3	46,6
2) a létrehozott munkahelyek számával	23,3	19,7	22,8
3) a vállalkozások fennmaradásának idejével	46,3	53,5	47,7
4) a létrehozott vállalkozások árbevételével	17,2	18,9	17,5
5) a régió gazdasági életére gyakorolt hatásával	18,2	31,5	20,2
6) a vállalkozások eredményének az eszközökhöz és vállalkozói célokhoz viszonyított arányával	8,9	13,4	9,6
7) a bankokhoz benyújtott és elfogadott üzleti tervek számával	23,6	22,1	23,4
8) az üzleti tervek zsűrizett minőségével	18,3	21,3	18,8
9) a három év után is sikeres vállalkozások számával	53,9	61,4	55,0
10) a létrehozott vállalkozások és munkahelyek számával, tekintettel a környezetre	16,7	25,2	17,9
11) a környezethez való alkalmazkodással	13,5	11,8	13,2
12) a kialakult kapcsolati hálóval	15,3	24,4	16,6
13) a létrehozott vállalkozások és munkahelyek számának a pénzügyi erőforrásokhoz viszonyított arányával	14,9	19,7	15,6
14) a vállalkozások öt-tíz év utáni fennmaradásának és fejlődésének az alapítások számához viszonyított arányával	38,6	41,7	39,1

Mire kell nagyobb súlyt helyezni

Milyen képzési célt követ és milyent kellene követnie a képzési központnak?	Jelenleg		A jövőben	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Általános vállalkozási ismeretek	1,63	1,54	2,01	1,82
Konkrétan használható részismeretek átadása hét modulban	2,04	1,50	2,20	2,26
A részismeretek begyakorlása (gyakorlati készség-fejlesztés)	2,64	2,02	2,58	2,57
A vállalkozáshoz szükséges képességek és készségek – az emberi potenciál – fejlesztése	2,43	1,80	2,18	1,89
Új, hivatalosan elismert szakképzettség (oklevél, bizonyítvány) megszerzésének elősegítése	3,10	2,57	2,44	2,64

Fejlődési irányok

Miben kellene elsősorban megerősödni a képzési központnak?	Vállalkozó	Nem vállalkozó	Összesen
1) Az üzleti terv kidolgozási folyamatának egyedi irányításában	31,1	23,6	30,3
2) A kemény, önálló munka megkövetelésében	25,0	29,9	25,7
3) A kudarcra fenyegető tervek elutasításában	25,3	15,8	23,8
4) A régió fejlesztési terveivel és forrásaival való kapcsolatában	28,1	29,1	28,2
5) A finanszírozás helyi-területi kulcsembereivel való kapcsolatában	40,7	50,4	42,1
6) Tanácsadói hálózatának minőségében	27,7	27,6	27,6
7) Tanácsadói körének kiegészítésében tapasztalt vállalkozókkal	23,8	36,2	25,6
8) A vállalkozójelölt tanfolyami résztvevők gondos kiválasztásában	11,5	14,9	12,0
9) Emberi-kommunikációs minőségében	7,6	15,7	8,9
10) A „profi” részletekben	16,1	12,6	15,6
11) A résztvevők vállalkozásaival való hosszabb távú együttműködésben	30,4	29,1	30,2
12) A régió versenyfeltételeinek, piaci valóságának ismeretében	27,9	36,2	29,2
13) A régió sikertelen vállalkozásai tanulságainak ismeretében	20,0	23,6	20,5
14) A kezdő vállalkozások nyomon kísérésében	19,6	37,8	22,3
15) Az egyes vállalkozásokkal való foglalkozásban	8,1	9,5	8,3
16) A finanszírozási megoldások megtalálásában	33,3	48,0	35,5
17) A vállalkozás telepítésében	6,9	11,0	7,6
18) Az információellátásban	45,6	40,2	44,7
19) Egyéb *	0,4	2,4	0,7

* – a létrejött vállalkozások menedzselése,
 – a kurzus befejezése utáni szaktanácsadás,
 – utólagos változások kiegészítése,

– a kurzust követő munka segítése,
 – „Üzlettárs” jellegű kiadványban egyéni fórum biztosítása
 – nyelvoktatás.

Daniel HAAG-Michel ROUSSON-KOVÁCS Sándor

TÁMOGATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ

- Vállalkozóképzés Magyarországon -

A szerzők a vállalkozóképzés problémáját egy modell kialakítása és megvalósítása formájában tárgyalják. Eszközül a hálózatépítés technikáját alkalmazták, vagyis mindenekelőtt helyi erőket választottak ki, s az így létrehozott modell-kezdeményt folyamatosan fejlesztették. A kísérlet nem tekintendő lemásolandó modellnek, hanem inkább egy olyan útnak, amelyet mielőbb másoknak is végig kell(ene) járniuk.

Abban az átmeneti időszakban, amelyben Magyarország a piacgazdaság felé tart, a nyugat-európai országokat, köztük Svájcot is felkérték különféle segítségek nyújtására. Kezdetben D. Haag és M. Rousson arra kaptak megbízást, hogy derítsék föl a magyarországi helyzetet a Külügy Szövetségi Osztálya (DFAE) részére. Meg kellett határozni, mit tud nyújtani Svájc a képzés, elsősorban a vállalatirányítás képzése terén.

Első látogatásaink során, 1989/1990-ben, meglepett bennünket, mennyire mély és milyen sokféle képzést ajánlanak a nyugat-európai országok, különösképpen a fővárosban, Budapesten (Haag & Rousson, 1996).

Miután találkoztunk a magyar gazdaságot és közigazgatást képviselő mintegy ötven tanárral és középvezetővel, végül is úgy döntöttünk, hogy sajátosságainkkal, kultúránkkal és egyedi szakértelmünkkel kell megjelenünk. Valójában mi Svájcban a közép- és a felső középvezetők kiválasztásához, illetve a kisvállalkozások irányításához értünk igazán. Ezen kívül, a magunk részéről öt vagy hat év tapasztalattal rendelkezünk a jövőbeli vállalkozók képzése terén. Végül, a decentralizációt is magában foglaló szövetségi hagyományainkhoz híven, úgy döntöttünk, hogy olyan akcióba kezdünk, amely, amennyire csak lehetséges, a vidéknek és nem annyira a fővárosnak szól.

Így került sor arra, hogy *vállalkozóképzésbe* fogtunk, s nem csak a fővárosban, hanem különösképpen vidéken, és ezt magyar képzőkkel végeztük.

Arra gondoltunk, hogy ezen az úton az ismeretátadást hosszú távon biztosíthatjuk. Hiszen olyan képzés, amelyet kizárólag vagy elsősorban svájciak végeztek volna, az elkerülhetetlenül fellépő nyelvi problémákon kívül nem tette volna lehetővé a befogadó ország önálló szakértelmének fejlődését és meggyökeresedését. A DFAE elfogadta a tervet!

**Szükség van-e a vállalkozók képzésére?
Milyenek legyenek a vállalkozók?**

Ki a vállalkozó? Bizonyára olyan személy, akinek nagy a gazdaságra gyakorolt hatóereje, különösen egy ilyen mély szerkezetváltási időszakban, ahol sokan úgy tartják, hogy a vállalatvezetői kapitalizmusból most térünk át a vállalkozói kapitalizmusra. Valójában, ahogyan Julien & Marchesnay (1966-ban) hangsúlyozták, a 80-as évektől kezdve nemcsak hogy tanúi lehetünk a kisvállalkozások gyarapodásának, melyek főleg az Amerikai Egyesült Államokban új életet vittek a gazdasági szerkezetbe, de a nagyvállalatok is igyekeznek a kis vállalkozások módjára átszervezni magukat, és „azt gondolják, hogy úgy viselkednek, mint a ‚vállalkozói‘ típusú kisvállalatok“ (Julien & al. 1966. 7. oldal). Ehhez hozzájárul az a tendencia, hogy a különféle tevékenységek mind nagyobb része a vállalaton kívülre kerül.

Új jelenséggel, a vállalkozói gazdasággal állunk szemben, amelyről számos tanulmány készült. A szakiro-

dalom témái igen változatosak. Julien & Marchesney azt vizsgálják, mi a vállalkozói magatartás motorja: az innováció, a vállalkozás maga, a vállalatalapítás és annak különféle formái (új ötlet, megszerzett tapasztalat átalakítása, egyedül vagy kis csapattal alkotó munkát végezni stb. ...), a lehetőségek (a piac) csakúgy, mint a vállalkozásra való buzdítás (a többé vagy kevésbé bátorító környezet, mely többé vagy kevésbé támogatja az innovációt stb. ...).

A vállalkozó személye nem elhanyagolható. Kezdetekben volt a Schumpeter modell, de az újabb kutatások többé kevésbé empirikus alapon különféle típusokat határoznak meg. Már 1980-ban Laufer két változó (a motiváció és a keresett hatalom természete) keresztezésével négyféle vállalkozói típust különböztetett meg:

- az *újító vállalkozó*, aki gyors növekedésre törekszik, meg akarja valósítani tervét (motiváció) és hatalmát szakértelméből származtatja,
- a *tulajdonos vállalkozó*, aki megelégszik a mérsékelt növekedéssel, ha ezzel *státusát* alapozza meg. Hatalma a munkáján (kemény munka) és a státusán alapszik,
- a *technikus vállalkozó*, akinek mozgatórugói az önállóság és a technika (a szervezés rovására), s akinek hatalma a pénzügyi függetlenségen, a renden és az ellenőrzésen alapul,
- a *kézműves vállalkozó*, akit a növekedés és a hatalom nem nagyon érdekel, s akit individualizmusa (motiváció) hajtja, hogy „a maga ura legyen“.

Julien & al. (1966, 14. oldal) megjegyzi, hogy a vállalkozó szellem megnyilvánulásának többféle formája lehet, testet ölthet például egy étteremben, ahol a vállalkozó az üzletét ésszerűen és hatékonyan működteti, hogy árai versenyképesek legyenek, vagy hogy megkülönböztesse magát a konkurenciától a minőséggel, a szolgáltatások változatosságával stb. ...

Végül találunk egy empirikus meghatározást, melyet Kuczi és Makó állítottak fel; a magyarországi kapcsolatrendszer születését elemezve három csoportot különböztetnek meg: a lakásán dolgozó vállalkozót, a helyi vállalkozót és az országos vállalkozót. Az első típus például igen helyhez kötött és nagy hangsúlyt fektet a függetlenségre. Bizonyára közel állnak a Laufer-féle kézműves vállalkozóhoz. A második típus kevésbé kötődik a munkavégzése helyéhez. Ők a lehető legnagyobbra jövedelemre törekzenek és helyi szinten igen jó kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. Pályájuk hullám-hegyekből és hullámvölgyekből áll. Gyakran változtatják helyüket

és tevékenységüket, nemegyszer a párhuzamos gazdaságban. Végül az utolsó típus nincs korlátozva sem térben, sem időben, még akkor sem, ha vératömlesztésként használják kapcsolataikat és egyéb forrásokat lakóhelyükön.

A Kuczi & Makó féle esettel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy a projektum építését egy „országos“ vállalkozó indította el az általa szervezett és támogatott, az említett három típusú vállalkozásokból kialakított vállalkozói kapcsolatrendszerre alapozva.

Ez a rövid áttekintés is jól mutatja, hogy nem egyféle vállalkozói típussal álluk szemben és nem beszélhetünk „a Vállalkozó“-ról. Minden vállalkozónak vannak egyedi igényei és elvárásai. A különböző vállalások egészen nyilvánvalóan különböző szakértelmet kívánnak meg. Intuitív alapon hasonlítsuk össze az újító vállalkozót a hálózatépítővel és irányítóval, valamint a kézműves vállalkozóval...

Tehát egyfajta képzés a vállalkozóknak?

Erre a kérdésre három megállapításon nyugvó válasz adható:

➔ a képzett vállalkozónak több esélye van az induló vállalkozás sikeres irányítására, mint annak, aki koncepcionális és gyakorlati támasz nélkül indul (Professzor F. Béguin, a neuchâtelai vállalkozói tanfolyam igazgatójának szóbeli hozzászólása),

➔ Julien & Marchesney (1966) a vállalkozási projektum indulását elemezve három fázist különböztetnek meg. Az indulás előtti szakasz (érlelődés), amely az ötlet megszületésén, érvényesítésén, a piaccal való kapcsolat-teremtésén, az alapvető források megtalálásán, az üzleti terven (business plan) alapuló pénzügyi terven és az akár minimális szervezet kialakításán alapul. A valóságban induló vállalkozásoknál vezetési problémák (különféle kritikus küszöbök) és a szemléletváltás szükségessége vetődik fel, míg a konszolidációs szakaszra jellemzők lehetnek például a szervezeti és emberi erőforrásokkal kapcsolatos problémák, a hosszú távú finanszírozással, a terjeszkedéssel, vagy az üzleti kapcsolatok és gazdasági információk rendszerének megújításával kapcsolatos kérdések.

A vállalkozó számára az a legfontosabb, hogy épségben elérkezzen ez utóbbi szakaszba, melynek irányítása vállalatvezetői feladatokhoz közelít és a vállalkozás típusától függően más, tágabb szakértelmet igényel.

➔ A piaczgazdaság felé tartó országok speciális esete megkívánja, hogy a vállalkozók jól elsajátítsák a „piaci viszonyok között működő vállalat“ szerepét és a piac működését.

Az előbbi három megállapítás arra enged következtetni, hogy szükség van egy jó képzésre, amely *üzleti terven* alapul és megfelel a vállalat elindulásához. Ezáltal kialakul az a vállalkozói bázis, amelynek elengedhetetlen szüksége lesz a vállalkozó által a későbbiekben – motivációiktól és ambícióiktól függően különböző formákban végzendő *továbbképzésre* (lásd különféle vállalkozói típusokat). Jelen cikkben Haag & Rousson egy, az előbb leírtaknak megfelelő koncepció kialakítását ismertetik.

Vitára vár még egy utolsó kérdés. Magyarországon (mint egyébként a többi országban is) a megalapított vállalkozások száma igen nagy, a vállalkozások pedig igen kicsik (Gábor, 1996). Ez esetben kell-e bátorítani a vállalat alapítást egy ad hoc képzés felajánlásával? Meg vagyunk győződve arról, hogy a mikrovállalkozások számának növekedése átmeneti jellegű, azok igen különböző indítékokból jönnek létre, melyek között szerepel az álom, az idők szava követésének szükségszerűsége (self-employment), a függetlenség vagy a hatalom keresése, és az az igény is, hogy valamit létre akarunk hozni. A képzésnek magának csak korlátozott jelző szerepe lehet. Egyeseknek abban is segíthet, hogy elkerüljenek bizonyos hibákat. Valójában egy színvonalas képzés arra is jó lehet, hogy az ember elgondolkodjék saját magáról és végül is ne bocsátkozzon kalandba, míg el nem sajátított egy gazdasági és alapfokú vállalkozói kultúrát. Azok, akik kitartanak szándékuk mellett, hatékonyabban és kevésbé kockázatos alapokon indulhatnak a vállalkozás útján.

Néhány tapasztalati adat

A szakképzések fejlesztésével foglalkozó európai központ (1993) közzétett egy elemzést a vállalat alapítások segítségéről. Minden vagy majdnem minden országban első helyen szerepelnek a pénzügyi jellegű buzdítások, míg a képzéshez nyújtott segítség a második helyre kerül, nagyon közel az elsőkhöz.

A szervezett tanfolyamok száma igen magas és változatos a következő szempontokból:

- időtartam: húsz órányitól a kb. 1000 órás tanfolyamig (mérnökök számára),
- az ismeretek mélysége, a függetleneknek nyújtott alapvető ismeretektől a teljes vállalat alapítási és menedzsment képességig,
- a résztvevők munkája: üzleti tervtől az egyszerű vállalkozás alapítási szándék megírásáig,
- a megcélzott közönség: munka nélküliek, korosztályok, társadalmi rétegek, azonos gazdasági szektorból jövőek stb...

Meg kell jegyezni, hogy egy belga tanulmány szerint a képzett munkanélküliek 30 %-a vállalkozást alapít, és 25 %-uk talál munkát. S végül egy francia elemzés kimutatta, hogy a képzés elvégzése után a megalapított vállalkozások 80 %-a három év elteltével is normálisan tovább él.

Egy modell kialakítása és megvalósítása

Az adott körülmények közötti, megfelelően alátámasztott vállalkozóképzési döntés indokolja, hogy a problémát egy modell kialakítása és megvalósítása formájában tárgyaljuk.

Előjáróban

a) E cikk két szerzője (D. Haag és M. Rousson) rendelkezett némi tapasztalattal a vállalkozásfejlesztésben, mivel öt éven keresztül részt vettek egy jövőbeli vállalkozónak szánt képzési program létrehozásában és működtetésében Neuchâtelben (igazgató: F. Béguin).

Tehát az a döntés született, hogy a már kikísérletezett képzési mintát fogják követni, tudva, hogy ezt nyilvánvalóan a magyar valósághoz kell igazítani.

b) Ahogyan azt az előbbiekből már jeleztük, eleve kizártuk azt a lehetőséget, hogy az oktatói kar svájci legyen, aminek csak egyik oka a nyilvánvalóan fennálló nyelvi akadály, valójában sokkal mélyebb gondolkodás vezetett erre az álláspontra.

A svájci segítségnyújtás kezdetől fogva hosszú távra szóló program. A Svájcban jövő oktatók csak eseti segítséget nyújthattak volna, amelyek idegenek lennének a befogadó ország viszonyaitól. Egy ilyen típusú segítség nem lehetett volna tartós.

c) A vállalatvezetési módszereket nem lehet áthelyezni, csak átültetni egy idegen testbe. Igen nagy a kivetődés kockázata, ahogy azt az utóbbi harminc év tapasztalatai mutatják: D.P.O., minőségi körök stb. ... Tehát szükség van az adaptációra, pontosabban konkrét modellek újraépítésére, hogy alkalmasak legyenek a jó helyen való meggyökeresedésre. Erről szólt Kovács Sándor egy nemzetközi konferencián 1996-ban elhangzott hozzászólása: *A modell „azon a felismerésen alapul, hogy csak azok fognak az üzleti képzésben szóhoz jutni, akik képesek lesznek azokat a jelenlegi körülményeket elemezni, amelyek között a magyar vállalkozó működik és az ő tapasztalataik lesznek alkalmasak az üzleti képzés megteremtéséhez, szemben azokkal, akik működésüket és látogatottságukat a külföldi előadók által összeállított nyugati tanfolyamok lefordított anyagaira alapozzák.*“

Egy ilyen kijelentés igen helyén való, annál is inkább, mert „gyakorló vállalkozók“ és nem „akadémikusok“ képzéséről van szó.

d) A Svájc konföderáció folyamatosan biztosította a svájci előadók költségeit és ezen kívül számos magyar működési költséget, hogy elősegítse a helyi kezdeményezések megvalósulását. A költségkeret nagysága és szerkezete a projektum előrehaladásával párhuzamosan emelkedett.

Az első tapasztalat

Tehát a magyarok részére nyújtott technológiatranszferőről volt szó. Két ízben, magyar kollégáink segítségével meghívtunk tíz-tizenöt főt Neuchâtelbe, hogy vegyenek részt egy intenzív, négy hónapos képzésen. Az volt az elképzelés, hogy hazájukba visszatérve képesek lesznek a kapott képzést adaptálni, ami által az magyar földön megszorozhatja hatását.

A tanfolyam programja a következőket tartalmazta:

- részvétel a neuchâтели vállalkozásfejlesztési program szinte egészén,
- svájci vállalkozások alapos megismerése vállalatlátogatások keretében,
- intenzív kapcsolat magyar származású svájci vállalkozókkal, akik megőriztek néhány kapcsolatot szülőhazájukkal,
- néhány – feltételezéseink szerint számukra szükséges – adaptált kurzuson való részvétel,
- akcióterv (könnyített üzleti terv) készítése Magyarországra való visszatérésükre,
- a kurzusvezetők által biztosított intenzív felügyelet.

Az eredmények lehangolóak voltak. A résztvevők kétségtelenül „tanultak“, de a multiplikációs hatás enyhén szólva korlátozott volt, s több résztvevőnek egy-szerűen „nyoma veszett“. Egy résztvevő hölgy azért szervezett néhány eléggé gyéren látogatott tanfolyamot, egy másik résztvevő nyújtott némi támogatást informatikai területen, mivel ő ehhez értett. S végül egy harmadik résztvevő néhány évvel később komoly partnernek bizonyult egy másik projektumban. Mindezek ellenére a ráfordítás/haszon összefüggés nem volt kielégítő.

Visszatekintve úgy tűnik, hogy az első tapasztalat hibája a naivitás volt. A kiválasztott személyek kétségtelenül jó színvonalat képviseltek, de tekintettel arra, hogy egyetemi oktatókról volt szó, nem voltak beépülve sem a helyi kapcsolatrendszerekbe (csoportokba, illetve helyi

intézményekbe), sem elkötelezettek nem voltak. Ez alkalmatlanná tette őket az akciókra, és nagyrészt ez a magyarázata annak is, hogy a vállalkozáshoz nincs elég motivációjuk. Emlékeztetünk arra, hogy Julien & Marchesnay (1996) hangsúlyozzák a környezetnek a vállalkozásfejlesztésre gyakorolt serkentő hatását.

A multiplikációs hatásról szónokolva azt képzeltük, hogy mindent a vállalkozókra kell bízni. Valójában partnereink nem eléggé biztató és erős környezetből jöttek.

Ebből a bukásból gyorsan leszűrtünk egy következtetést: mindhárman egyetértettünk abban, hogy olyan cselekvési modellt követtünk, amely néhány év leforgása alatt mintegy 3200 új vállalkozó, és ezzel párhuzamosan körülbelül 3000 magánvállalkozásban (Practice Management) működő családorvos képzéséhez vezetett. De a legfontosabb létrehozott „termék“ kétségtelenül az a mintegy tizenöt vállalkozóból álló hálózat, melynek tagjai – képzésvezetők és tanácsadók – az egész országban jelen vannak. Ez valóságos szakértői kapcsolatrendszer, amely a vállalkozók szolgálatában áll. Ezt a modellt és a belőle fakadó programot a DFAE illetékes részlege igen széleskörűen támogatta.

Egy hálózat animáció és fejlesztési modellje

A fent említett relatív sikertelenség arra ösztökélt bennünket, hogy a helyi erőket részesítsük előnyben, vagyis azokat a személyeket, akik elég magas iskolai végzettséggel rendelkeznek és szívesen vállalkoznak, ugyanakkor jól beilleszkednek régiójuk életébe, tehát közel állnak a mindennapi realitásokhoz. A meghallgatások alkalmasak voltak ezen személyek kiválogatására.

Minthogy ezen életszakasz részletes történetének leírására nem vállalkozhatunk, csupán az elvek tisztázására és illusztrálására szorítkozunk, mielőtt a különböző, amerikai és európai eredetű szemléletmódok megvilágításában a tapasztalatokból elméleti következtetésekre jutunk.

A modell pragmatikus alapjai

Még ha elméleti ihletésűek voltak is, döntéseinknek és kidolgozott elveinknek nem voltak „előképei“, és a megvalósításnak sem volt előre meghatározott és fix terve. Ellenkezőleg, mindig arra hajlottunk, hogy az állandó adaptációs reguláció elvéből kiindulva alkalmazkodjunk a mindennapok valóságához.

Hat döntés született:

1. El kell kerülni minden olyan akciót és programot, amely nem része a kollektív tanulásnak, tehát nem járul hozzá közép- és hosszú távú terveinkhez: a képzésnek nem szabad az ismeretátadásra korlátozódnia, hanem intézményi nyomot is kell hagynia, hatást kell gyakorolnia környezetére, a jövő szempontjából hasznos ismereteket, vagyis nem csupán képzett vállalkozókat kell maga mögött hagynia.

2. A vállalkozók képzésének biztosítása érdekében a legdinamikusabb helyi szolgáltatókat és erőket kell használni, és egyben megerősíteni őket abból az alapállásból kiindulva, hogy Magyarországon van szakértelem, amelynek aktualizálására és fejlesztésére a *cselekvés által és cselekvés közben* nyílik lehetőség (tehát nem formális és akadémikus módon).

3. Elsősorban olyan személyeket válasszunk ki, akik maguk is szeretnék vállalkozni, és rendelkeznek azokkal a képességekkel, amelyek segítségével vállalni tudják a tanfolyamszervezési funkciót az egész ország területére („vállalkozók képeznek vállalkozókat”).

4. Segíteni az együttműködést a vállalkozók képzésére irányuló szervezők és vállalkozók között, vagyis elősegíteni egy kapcsolati hálózat és kölcsönös támogatási rendszer kialakulását.

5. Kivívni, hogy a képzési tevékenység a helyi rendszerekbe illeszkedjék (intézmények, vállalatok, kormányügynökségek, ...), helyi és regionális partnerkapcsolatok jöjjenek létre oly módon, hogy a szervező-vállalkozó ne legyen elszigetelt, és a környezet is úgy érezze, hogy részese a dolognak.

6. A Svájci Szövetségi Kormányzat által biztosított finanszírozást oly módon hasznosítani, hogy az serkentse, ne pedig kioltsa a szervezők vállalkozó szellemét.

A fenti hat alapelv gyakorlati megvalósítása nem történhet távirányítással, Svájcban vezényelve. Egy ilyen programnak erős helyi jelenlétre és jó reagáló képességre van szüksége: tanácsokkal kell segíteni a szervezéssel foglalkozó vállalkozókat, ki kell javítani a hibákat, tanfolyamértékelési rendszert kell kialakítani és működtetni stb. ...

Tehát első lépésben felállítottunk egy struktúrát: létrehoztunk egy magyar jog szerint működő alapítványt, melyet Kovács S. irányít két svájci kollégájával, a jelen cikk társszerzőivel együtt (SMVA: Svájci Magyar kis- és közép- Vállalkozásfejlesztési Alapítvány).

A DFAE megfelelő részlegeinek egyetértésével a svájciak eleve visszautasították az Alapítvány vezető-

ségében való többségi részvételt. Kezdetből fogva hangsúlyozni kívántuk azt a szellemet, amely bennünket vezet: segítsük elő egy „olyan magyar kapcsolati háló létrejöttét, amely képes a magyarokat segíteni saját problémáik megoldásában“ (idézet Kovács).

Az elvek gyakorlati megvalósítása

A fent leírt pragmatikus elveket a következő módon alkalmaztuk (Haag & Rousson, 1996):

1. Erőfeszítéseinket a helyi erők kiválasztására összpontosítottuk, hiszen „Vállalkozóknak kell vállalkozókat képezni“. Kovács S. feladata volt a szervezők megtalálása, előbb korlátozott számban, mielőtt a bővítésről döntöttünk. Ezeknek a potenciális szervezőknek a meghallgatások során a szó szoros értelmében *vállalkozókként* kellett viselkedniük, vagyis:

- be kellett illeszkedniük egy meghatározott közegbe, és minőségi terméket kellett ajánlaniuk,
- képzésvezetőket kellett találniuk, megszervezni őket, s az alapítvány (SMVA) által kidolgozott, általuk elsajátított didaktikai módszer alapján felügyelni kellett tevékenységüket,
- meg kellett szervezniük a tanfolyamokat arra törekedve, hogy a potenciális kliensek és a helyi vagy regionális támogatók körében kedvező fogadtatásban részesüljenek.

Egy év működés után szervezőként átlag 5,8 intézményi partnert számláltunk. Két évvel később ez a szám 12, 9, nevezetesen: irodák, minisztériumok, önkormányzatok (települési és területi önkormányzatok...), különféle igazgatási hivatalok, iskolai és egyetemi intézmények, köz- és magántulajdonban levő vállalatok, egyesületek, bankok.

A helyi beilleszkedés tehát az időben elmélyült, így a szervezők regionális, sok esetben országos jelentőséget vívtak ki.

2. Az alapítvány feladatait a következőképpen határoztuk meg:

- Meghatározni és fejleszteni a képzés koncepcióját. A koncepció alapja a neuchâtelai modell volt, amelyet előbb a magyar valósághoz igazítottunk, majd a rendszer ellenőrzések függvényében fejlesztettünk, mélyítettünk és adaptáltunk. Valójában egy valósághoz alkalmazkodó modell nem illeszkedik egy megkövült koncepcióhoz. Szilárd strukturális alapon a tanfolyamok tartalma állandóan változott.

- Létrehozni és az adott ország gazdasági és jogi környezetében beálló változások függvényében tovább-

fejleszteni egy minőségi oktatási és tudományos anyagot, amely egyúttal kielégíti a résztvevők és a képzésvezetők igényeit is.

- Megtalálni, szervezni és bátorítani a szervező-vállalkozókat, hogy egymással együttműködve kapcsolatrendszer hozzanak létre, amely az erők összegzését előmozdítja.

- Értékelni (és értékelteni) a produkciót, pontosabban

- a tanfolyamoknak a résztvevők által kifejezett, de a tanfolyamok fizikai környezetét is magában foglaló színvonalát, a szervezők alaposágát és reagáló képességét a váratlan eseményekre, nehézségekre és incidensekre,
- az üzleti tervek (business plan) minőségét.

- Gazdálkodni kell a rendelkezésre álló (különösen a svájci eredetű) pénzeszközökkel, és oda kell ítélni a támogatásokat.

3. A svájci alapokból származó támogatásokat a tanfolyamot szervező képzési vállalkozók szerződési alapján ítélték oda. Az esetek többségében a szolgáltatás befejezése után fizették ki. Volt néhány olyan eset, ahol a pénzügyi támogatást megtagadták vagy csökkentették a szolgáltatás elégtelensége miatt.

Vállalkozói modellen alapuló rendszer lévén a támogatások nem a szervezők esetleges veszteségéből adódó hiányok pótlását szolgálták. Egy ilyen modell nem favorizálná a vállalkozói szellemet. Ellenkezőleg, minden esetben előre meghatározott összegről volt szó, amely mindenki számára lehetővé tette a költségvetési egyensúly megteremtését, a többi a szervezőn múltott. Az évek haladtával a támogatások összege csökkent. Valójában arról volt szó, hogy a rátermett személyek segítséget kapjanak a piaci mechanizmusokba való fokozatos illeszkedéshez (jelen esetben a képzési piacba lépéshez). A szervező vállalkozókat (a mi zsargonunkban a helyi központok vezetőit) arra kértük, hogy szorosan működjenek együtt az alapítvánnyal, ami számukra nem elhanyagolható terhet jelentett. Ezért szerény költségtérítésben részesültek, ami arra indította őket, hogy az SMVA-val és más régiókban működő kollegáikkal fenntartsák a kapcsolatot.

4. Az állandóság és a kiigazítás elve szerint tárgyaljuk ezeket. Kétszintű irányítás került bevezetésre (Svájc-Magyarország).

Ennek az irányításnak a megvalósítása érdekében a következő három szintű struktúrára támaszkodtunk (*1. séma*):

Első szint: A DFAE által megbízott két első szerző biztosította a távolból gyakorolt általános felügyeletet, melynek végső célja természetesen nem csak a terv, de a terv szellemének fejlesztése is volt. Ez kiegészül az eseti segítségekkel és a találkozások, szemináriumok alkalmából kifejtett aktív közreműködéssel, mely találkozásoknak az a céljuk, hogy segítsék a projektum és a vállalkozó-szervezők hálózatának fejlesztését. Ugyanezek a személyek az SMVA-val és annak elnökével (a harmadik szerző) való szoros együttműködésben biztosították a kapcsolattartást svájci hatóságokkal, és tárgyaltak a megállapított költségvetésről.

Második szint: Az alapítványnak (SMVA), mint azt már jeleztük, magyar többségű vezetősége van, amelynek mindig megkülönböztetett kapcsolata volt a két első szervezővel, akik a rendszer első irányítási szintjét képviselik. Ugyanakkor magyar területen az alapítvány önállóan biztosította a céljaiból fakadó működési feladatokat. Csak a stratégiai típusú döntéseket hozta közös megegyezéssel az első és a második irányítási szint.

Az SMVA elnökének jutottak az operatív feladatok, amelyek ellátásában: egy irodavezető és néhány titkársági segéderő segítette.

Harmadik szint: Itt találkozunk a szervező-vállalkozóval és a képzésvezetők csapatával. Ezeket a személyeket szabadon választottuk képességeik szerint és bármely kormányzati vagy politikai szervezettől függetlenül azért, hogy a projektum függetlenségét biztosítsuk. A szervezők (jelenleg 15-en vannak) vállalkozói alapon működtek. Szerződéses kapcsolatban álltak az SMVA-val (lásd a már vizsgált finanszírozási szempontokat), és elfogadták az alapítvánnyal való együttműködés elveinek alkalmazását, és azt, hogy részt vesznek az alapítvány által szervezett konferenciákon és szemináriumokon.

Valójában a szervezet kicsi volt és kevésbé bürokratikus. A források legnagyobb részét a tanfolyamokra, a koncepcionális fejlesztésre és az érintett személyek továbbképzésére fordítottuk.

5. *Konferenciák és szemináriumok.* Az első tapasztalatok alapján a helyi szakértelemről és fejlesztésének elősegítéséről volt szó.

Az első szervezőknek és tanfolyamvezetőknek kezdetben elég kevés tapasztalatuk volt. Mi ezt tudtuk, de támogattuk, hogy munka közben, a gyakorlatban szerez- zék meg képzettségüket, melyet mi az értékelési rendszerrel és visszacsatolással támogattunk. (Ezt rövid távon

I. séma

A működési struktúra áttekintése

Első szint	
Megbízó	DFAE-Kelet-európai együttműködések
Megbízott	Neuchâtel-i Egyetem (D. Haag & M. Rousson professzorok)
Második szint	
SMVA alapítvány	Alapítók & Alapítványi vezetőség
Svájci és magyar forrásszemélyek	Kovács S elnök Gyárfás J., Vissi F. D. Haag & M. Rousson
elsősorban a tanfolyamok anyagainak szerzői és a modulfelelősök magyar koordinátor (az SMVA elnöke)	
Harmadik szint	
tanfolyamszervező-vállalkozók (decentralizáltan)	
Helyi együttműködések	SMVA hálózat SMVA klubok
Modulfelelősök tanfolyamvezetők, előadók Résztevők	

a harmadik szerző és különböző magyar forrásszemélyek, esetenként pedig svájciak biztosították. Egyébként az első oktatási anyag, bár svájci forrás alapján és hozzáértő magyar szakemberek részvételével dolgoztak ki, még igen rövid volt. Fontos volt tehát, hogy összerakjuk a megszerzett tapasztalatokat, elemezzük az erős és a gyenge pontokat, és hozzájárunk az anyag javításához. E célból találkozókat szerveztünk, főleg értékelési szemináriumokat, ahol jelen voltak: a szervező-vállalkozók a legfontosabb tanfolyamvezetőikkel, az alapítványi vezetőségi tagjai (főként a három szerző) és svájci szakértők.

Ezeket a kétnapos szemináriumokon részletesen meg lehetett vizsgálni a következőket:

- a különböző modulok oktatása közben megélt pedagógiai tapasztalatok: üzleti terv, könyvelés, pénzügyek, gazdasági környezet stb.
- a tanfolyamszervezéshez kapcsolódó problémák mint a résztvevők szervezése, a tanfolyamvezetők felkérése, a szervezők és az SMVA közötti viszony,
- általánosabb problémák, melyek a különböző szervező-vállalkozók környezetéből és együttműködéséből adódtak,

- a szervezők egyéb vállalkozói tevékenységéből fakadó problémák: a régi hallgatók útjának figyelemmel kísérése, tanácsadással és konzultációkkal kiegészítve.

Az első ilyen értékelő szeminárium nehéz volt, de erőt adott.

Meg nem értésekből fakadóan minden vagy szinte minden megkérdőjeleződött: a segítségnyújtás mélysége, az oktatási anyag, az SMVA és a svájci partnerek szerepe, akiktől a kezdő vállalkozások segítségét és vegyes vállalatok létrehozását is várták, ... Egyetlen probléma elől sem tértünk ki, a munka késő éjszakáig folyt, de végül megoldásokhoz vezetett, amelyeknek alapja a tanfolyamvezetők és az oktatási központok közötti együttműködés volt. Sok kérdést ezek közül később is megvizsgáltunk, nem önismétlő és monoton módon, hanem hogy rámutassunk a fejlődésre, értékelhessük az új szakaszokat nem csak a hálózat, hanem a benne dolgozó személyek életében is. A közelmúltban több résztvevő is elmondta, hogy számukra ezek a találkozások az év fontos pillanatai voltak (öröm és munka).

A vezetőkön kívüli svájci szakértők jelenléte alkalmas teremtett egyéb gondolatok felvetésére is mint a hálózat kiépítése, a régi hallgatók útjának követési módszere, a tanácsadás és az irodavezetés módszerei (például „speciális“ termékek kifejlesztése).

Két kérdés megtárgyalásának és két döntés meghozatalának szimbolikus jelentősége van.

Az első, már említett találkozóra meghívást kaptak a „könyvelési“ modulok tanfolyamvezetői, hogy tapasztalataikat összevessék. Mint a többi csoportban, az első beszélgetések itt is felületesek és óvatosak voltak. Ekkor az egyik projektvezető felszólalt és rámutatott arra, hogy a problémák sokkal inkább strukturális problémák, mint személyekkel kapcsolatos gondolatok, és hogy egy objektív vizsgálat, melynek során „a problémát leteszik az asztalra“ olyan eredményekhez vezethet, amit az SMVA is tud támogatni. A vita nyíltabbá vált és két kiegészítő döntéshez vezetett: találkozókat szerveztek a könyvelési modul tanfolyamvezetői között (az időpontokat helyben kitűzték), és megállapodtak abban, hogy tananyagot cserélnek (ami az SMVA által nyújtott anyag kiegészítése). A hálózatban végzett munka kezdődött el ekkor, és e döntés példaértékű volt.

A szervező-vállalkozóknak juttatott költségtérítés kérdését két vagy három ízben vitatták meg. Ennek során feszültségek keletkeztek. Ezt követően ezek a személyek összejöttek és úgy döntöttek, hogy nem fogadják el a költségtérítés összegének emelését, mert számukra a vállalkozási tevékenység segítése a fontos. Ettől az időpont-

tól tekintették magukat igazi vállalkozónak, nem pedig alkalmazottnak. Ezzel egyidejűleg igényt tartottak az SMVA embléma használatára, amely nem csupán a saját szakmai elismerésüket, hanem egy számukra előny jelentő hálózathoz való tartozást is szimbolizált.

Az évek során a különböző oktatási központok főbb tanfolyamvezetői elmélyítették és meglehetősen intenzívvé tették kapcsolataikat, ami lehetővé tette, hogy:

- megjelenítsék pedagógiai döntéseiket,
- részt vegyenek az SMVA oktatási anyagának fejlesztésében,
- közelebb jussanak a különféle szakterületek (modulok) szerepének meghatározásához arról, hogy azok milyen szerepet töltenek be a résztvevők üzleti terveinek összeállításában, ami továbbra is e képzés legfontosabb eleme,
- jobban megértsék a résztvevők valódi szükségleteit. Az emberi erőforrásokkal foglalkozó modul például alapvető változásokon ment keresztül. Valójában gyakran nem is a személyzet felvételének és irányításának kérdéseiről, hanem a saját stresszükkel való szembesülésről volt szó,
- mindenki mélyítse el saját tudását.

Rövid mérleg

Ez az írás egy összességében több, mint hét évig tartó tapasztalatszerzés eredményeit összegzi, így mindössze három pont jelzésére szorítkozunk:

- ⇒ Igen pozitív a mérleg a képzett fők száma tekintetében: kb. 3000 magánpraxist folytató orvos és 3200 vállalkozó (Magyarország egész területén), akiknek közel a fele saját vállalatot alapított (kétségtelen, hogy egyik motivációjuk a „selfemployment” volt). A képzésben részesítettek mindannyian elsajátítottak egy bizonyos piacgazdasági kultúrát.
- ⇒ Született egy jó színvonalú „másodlagos termék”. Az SMVA által foglalkoztatott 22 szervező-vállalkozóból 15-en vállalkozási szakértőként működnek tovább. Ha képzésvezetőiket is hozzászámítjuk, mintegy nyolcvan főre lehet becsülni azoknak a személyeknek a számát, akik magas szinten sajátítottak el nem csupán akadémikus, hanem a magyar valóságba nagyon jól illeszkedő ismereteket.
- ⇒ Létrejött egy jó minőségű és az ország specialitásaival is összhangban levő oktatási anyag.

Most, hogy Svájc visszavonul, fenn kell tartani ezt a megszerzett tudást. De ez már egy másik történet...

Az alkalmazott megközelítési mód koncepcionális alapjai: elmélet és cselekvés

Az alábbi elgondolásokat és elméleteket nem „top-down” (fentről lefelé haladó és technokratikus) megközelítéssel használtuk fel. Csupán inspirálták ténykedésünket, főleg azután, hogy a dolgozat elején említett első tapasztalatok (magyarok képzése Svájcban) relatív bukást jelentettek.

Az angolszász *szervezetfejlesztési* (O. D.) mintát követtük, melyet Schein (1969), Beckhard (1969) és Hanna (1988) illusztrálnak, csakúgy mint a *szervezetek szociológiája* (Crozier & Friedberg, 1977; Petit, 1989; Alter, 1968 & 1990), valamint a *szervezeti szociálpszichológia* és a *rendszerelmélet* (Thiébaud & Rousson, 1989; Rousson, 1987; Kaufmann, 1983). Visszatekintve megemlíthetjük a *szervezeti tanulás* mozgalmának néhány alapelvét is, amelyre a későbbiekben még kitérünk.

Néhány elméleti alapvetés

➤ Időben hosszú távra terveztünk azzal a céllal, hogy egy Magyarországon továbbélő szakértelem megszületését segítsük elő. Valahol azt a mondatot követtük, hogy többet ad az, aki megtanít halászni, mint aki a segítséget kérő embernek halat ad.

A vállalkozók képzése ebből a szempontból pozitív lett volna, de a szakértői központok létesítése hosszabb távra hat.

➤ Crozier & Friedberg (1977) szerint minden szervezet (a hálózat a szervezet egyik formája) *társadalmi akciók eredménye*, bármilyen akcióról legyen szó: gazdasági, társadalmi tevékenység, képzés stb.

Ezek az „épitmények” egyrészt a tervekben és víziókból (Bennis & al., 1985), másrészt a bennük érdekelt személyek (szereplők) *gyakorlatából* származnak.

Ettől a perctől kezdve a végső eredményt nem lehet pontosan előre látni. Valójában egy modul során a résztvevők nem hagyják magukat mindenben irányítani: ők dolgozzák ki, az stratégiájukból és viselkedésükből épül fel, amelyek mindig néhány személyes előnnyel is járnak. De a megjelenített *vízió* olyan keretet jelent, amely lehetővé teszi a folyamat belülről (a résztvevők stratégiája és viselkedése csak akkor lehet eredményes, ha az egészhez is hozzájárulnak) és kívülről való szabályozását (projektvezetők).

➤ Magyarországon nem csak arról van szó, hogy segítsünk egy speciális és környezetéből kiragadott vál-

lalkozói tudás megszerzésében, hanem (és főleg) arról, hogy egy születő piacgazdaságban a vállalkozói gondolkodásmód megteremtését segítsük.

Az új gazdasági berendezkedés felé vezető átmenetben szükség volt a beágyazódásra, a *szociális akciók új építményeire*, melyeknek *tudásbeli, motivációs és kapcsolati* alapokra (Crozier, 1989), továbbá az adott környezetben és szabályozási feltételek között működő *képviselésekre* volt szükségük.

➤ A hagyományos képzési koncepciók a hangsúlyt a tudás fejlesztésére fektetik. Ez az esetek legnagyobb részében nem elegendő a regionális szerkezet átalakítását eredményező mentális és kapcsolati struktúrák (például hálózatok) létrejöttéhez, Meignant (1986), Alter (1986, 1990) és mások úgy tartják, hogy a cselekedet előtti elemzéstől is eltekintve, gyorsan kell cselekedni. Ez esetünkben azt jelenti, hogy a szervező-vállalkozóknak és tanfolyamvezetőknek a lehető leggyorsabban el kell kezdenie a működést, vagyis meg kell szervezzék és le kell bonyolítsák a tanfolyamokat, melyeknek az értékelését fogjuk felhasználni egy O.D. (Organizational Development) típusú visszacsatolási folyamatban.

➤ Ebből az következik, hogy helyesebb utólag szabályozni, mint egy akció beindulása előtt minden szabályt formálisan előre rögzíteni. Ez utóbbi túlzottan korlátozza a szereplők szabadságát, akik esetleg csak a végrehajtó szerepére szorítkoznak, és nem lesznek képesek saját kreativitásukon alapuló és környezetbe beágyazódó stratégiák kialakítására.

➤ Az előzőekben kifejtett posztulátum nem jelenti azt, hogy az építés alatt álló rendszer magára marad. Még egy kevésbé bonyolult terv is összevisszaságba és anarchiába veszne.

Egy *erős*, megfelelő felügyeletre képes *tekintélyre* (amely nem tévesztendő össze az önkényeskedéssel, az intoleranciával, a merevséggel, és a tapogatózó ellenőrzéssel) van szükség a terv sikerének biztosításához.

Ebben az összefüggésben a tekintély a *terv*, a *vízíó* (v.ö. Bennis & al., 1985) hordozója, olyan *értékeké*, melyeket igyekszik megosztani. Kaufmann (1983) a pszichoterápia területén mutatott rá arra, hogy a terapeuta tekintélye az állandóságán és a kiigazítási képességén nyugszik (képességvesztés nélküli alkalmazkodás a körülményekhez). Rousson (1987) és Thiébaud & Rousson (1989) rámutattak arra, hogy ez a megállapítás a szervezetek területére is alkalmazható.

➤ Megemlítünk egy további pontot is. Kétségtelen, hogy *globális* látásmódot kell közvetíteni. Ugyanakkor a cselekvés *helyben és fokozatosan* zajlik (Rousson, 1987). Nem kell minden szereplőnek minden pillanatban az egész súlyt cipelnie. Az a lényeg, hogy a globális látásmóddal összhangban álljanak cselekedeteik. A tekintély szerepe az, hogy a szükséges szabályozó lépéseket megtegye – participatív módon, ha a körülmények egy ilyen típusú vezetést lehetővé tesznek. Mint a vitorlás hajó navigálásakor, tudni kell, melyik fedélzetre kell állni. Rómába több út is vezet. Itt találkozunk az ekvifinalitás (az *egyenlő célszerűség*) elvével, melyet L. von Bertalanffy javasol (1968).

A tekintély gyakorlása: a felügyelet

A tekintély és legfőképp a felügyelet gyakorlása a következőket jelenti (Thiébaud & Rousson, 1989):

- ⇨ a keretek, az általános irányok megtartása,
- ⇨ olyan külső erőterek megteremtése, melyek információt és támogatást nyújthatnak,

Információ: látásmód, perspektíva, hosszú távú célok, lehetséges utak stb. ...

Támogatás: különböző, például pedagógiai eszközök; az elsődlegesen elérendő célok elérését segítő politika által nyújtott pénzügyi eszközök,

- ⇨ a szabályoknak vagy a céloknak megfelelő produkció elfogadása vagy elismerése; visszaigazolás, jutalmazás, elismerés, ...,
- ⇨ a szabványostól eltérő „produkció”, a másság, a kifejezett nehézségek, a feszültségek stb. ... iránt megnyilvánuló tolerancia. Bizonyos esetekben ezekről a marginális jelenségekről – amelyek rossz érzést, a rendszerben fennálló zavar, csaldottság, az elvárásoknak való meg nem felelés érzetét kelthetik – beszélni kell, kezelni kell azokat, hogy a tevékenység súlypontja visszakerüljön a helyére, javítani kell a vezérlési hibákat, módosítani kell az elismerési/jutalmazási rendszert,
- ⇨ következésképp időszakos mérlegek, ahol összefüggésbe kerülnek az általános, globális célok a folyamatban levő akciókkal.

A felügyeletnek rugalmasnak kell lennie. Elegendő azt az elindított rendszer állapotához igazítani. Ha ez utóbbi az óhajtott önállóság felé tart, a felügyelő (személy vagy testület) szerepe csökken. Ellenkező esetben ezt a szerepet erősíteni kell, például néhány funkció ellenőrzésének átvételével.

Szervezeti tanulás?

A szervezeti tanulással kapcsolatos gondolkodást szerintünk két áramlat jellemzi.

Az első és *minősítő szervezet* (például Zarifian, 1992; Amadiou & Cadin, 1996). Ha e szerzőket követjük, minősítő szervezet az, amely lehetővé teszi az egyén számára, hogy saját minősítését fejlessze. Ez a szervezet a következő sajátosságoknak felelne meg:

- ☞ *a tevékenység eseményeinek kezelése*: Itt nem a rutin áll a központban, hanem az események (például zavar), ami azt jelenti, hogy bizonyos távolságot tartunk a siker elérése érdekében;
- ☞ *kommunikációs alapon nyugvó tevékenység-szervezés (átszervezés)*. Ez azt jelenti, hogy a munka több szakma együttműködésén alapszik, vagy legalább sokoldalú megközelítéssel folyik a közösen elfogadott célhoz és az abból következő felelősségekhez viszonyítva;
- ☞ *a szervezet tagjainak képeseknek kell lenniük céljaik átdolgozására*. Itt nem arról van szó, hogy összevissza cselekszünk, hanem arról, hogy választ kell tudnunk adni egy típus kérdésre: „ennek a stratégiai orientációnak milyen hatása lesz rám (ránk), hogyan vehetünk benne részt úgy, hogy érdekeink is érvényesüljenek?“;
- ☞ *a szervezet minden tagjának el kell tudni magát képzelni a jövőben*, például megszerzett ismereteivel stb.

A második, angolszász eredetű áramlat a *tanuló szervezet* (eredetét Argyris & Schön egy 1978-as művében találjuk), mely néhány éve fejlődik és egyre népszerűbb. Azon az elven alapul, hogy egy szervezet mint olyan képes a tanulásra. Hogy ez a tanulási folyamat hogyan zajlik le, erősen vitatott kérdés és még nem látszik az ügyben egyetértés. Ezzel együtt kiindulhatunk a Probs & Büchel (1995) által megfogalmazott meghatározásból: „A szervezeti tanulás folyamatát a megosztott ismeretek átalakításából, az anyagi és szellemi tettekkel való képesség növekedéséből, és a valóság társadalmi építményeinek változásából ismerhetjük fel“ (idézett mű 26. old.).

Egy ilyen tanulás csak akkor következhet be, ha a szervezet tagjai képesek azonosulni egy kritikai perspektívával, nem csak saját viselkedésükre, de annak alapelveire: a hasznosított értékekre, normákra, tudásra nézve is. Például a gyakorlati alapfilozófia átértékelődik. Így ez a fajta tanulás következik be, amikor tanfolyamaink szervező-vállalkozói nem úgy tekintik tevékenységüket, mint a régi rendszer gazdasági szabályozóihoz

való adaptációt, hanem mint egymással kapcsolatban levő önálló vállalkozók cselekszenek egy piacgazdaságban. Argyris & Schön, „Deutero Learning“-ról beszélnek. A tanulás attól a pillanattól kezdve szervezeti, amely pillanattól egy szervezet (jelen esetben az SMVA) magáévá teszi az új szemléletmódot és azt beépíti gyakorlata alapjaiba. Ekkor Kim szerint (1993) *megosztott mentális modellekről* van szó, amely a szervezeti folyamatok mindennapjaiba is beépül.

A szervezeti tanulás tehát a kollektív gyakorlat tudatos átalakításában rejlik.

A szervezeti tanulás e két áramlata nem inspirálták a projektumot, hacsak nem néhány a szervezetfejlesztéshez (O.D.) közel álló szerzőn keresztül. Mindazonáltal a fenti rövid fejtegetés a következőkre világít rá:

- a leírt kísérlet főbb sajátosságai a *minősítő szervezet* sajátosságait mutatja: a szervező-vállalkozókat arra kértük, hogy találkozzanak, beszélgessenek egymással és más szakmabeliekkel, céljaikat és gyakorlatukat dolgozzák ki, helyezték magukat a jövőbe,

- hogy egyes sajátosságai a *tanuló szervezet* tulajdonságaira emlékeztetnek: az SMVA átalakult, de a hálózat egészének többször át kellett magát értékelnie oly módon, hogy számot kellett vetnie tagjainak tanulásával, valamint az új politikai-társadalmi-gazdasági környezettel és annak változó tulajdonságaival.

Következtetés

A jelen cikkben saját tapasztalatainkat írtuk le, egy nyolc évig tartó kaland történetét, mely próbálkozásokból, hibákból és sikerekből áll. Ezt a tanúvallomást nem szabad „sikertoriként“ értékelni. Többet szeretnénk. Arról van szó, hogy meg tudunk különböztetni egy irányított, de előre meg nem határozott folyamatot, amely nyitott a környezetre és azokra az újdonságokra, amit a környezet kínál. Sőt arra is igyekeztünk rámutatni, milyen fontos az elmélet, ha mint kultúrát és nem mint „lemásolandó modellt“, vagyis közvetlenül alkalmazható ismeretek együttesét használjuk vagy használtatjuk.

Mindig igyekeztünk gyakorlati síkon maradni, közel a munka területéhez, hogy megvalósítsuk a mondást: „gondolkozz világméreteken és cselekedj helyben“. De a globális gondolkodás nem jelenti az előre meghatározottságot, egy végső, mozdulatlan struktúra előre való elképzelését. Elsősorban utat kell kijelölnünk, amelynek szegélykövei nem annyira a *szabályok*, mint inkább az *értékek*.

Irodalomjegyzék

- Alter, N.* (1990). La gestion du désordre. L'Harmattan, Paris
- Alter, N.* (éd.) (1986). Informatique et management: la crise. La Documentation Française, Paris
- Amadiou J.-F. & Cadin L.* (1996). Compétence et organisation qualifiante. Paris, Economica
- Argyris C. & Schön D. A.* (1978). Organizational Learning: a theory of action perspective. Addison-Wesley Pub. Co.
- Beckhard R.* (1969). Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley
- Bennis W. & Nanus B.* (1985). Leaders. New York, Harper & Row
- Burke W. W.* (1987). Organization Development: Anormative View. Addison-Wesley
- Crozier M. & Friedberg E.* (1977). L'Acteur et le système. Paris, Seuil
- Crowier M.* (1989) L'entreprise à l'écoute. Inter-éditions, Paris
- Gábor I. R.* (1996). Too Many, too Small: Small entrepreneurship in Hungary – Ailing or prospering?
- Haag D. & Rousson M.* (1996). Management training in East-central Europe: the case of an entrepreneurship project. In: Kostecki M. & Fehérvári A. Services in the transition economics. Pergamon, 235-245.
- Hanna, D. P.* (1988). Designing Organizations for High Performance. Addison-Wesley
- Julien P. A. & Marchesney M.* (1996). L'Entrepreneuriat. Paris, Economica
- Kaufmann, L.* (1983). L'autorité du psychothérapeute dans la perspective de la théorie systémique. Archives suisses de neurologie, neurochirurgie et de psychiatrie, 133, 1, 119-129.
- Kim D. H.* (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, Fall, 37-50.

E számunk szerzői:

KOCSIS J. Ágnes főiskolai adjunktus, Gábor Dénes Főiskola; **Dr. PÁLINKÁS Jenő** c. egyetemi docens, tanszékvezető, Gábor Dénes Főiskola; **Dr. Győriványi Gábor** EBESZ misszió titkár, Bécs; **PÉTERNÉ SZONDA Kármén** közgazdász, Argenta Real Kft.; **Dr. KOVÁCS Sándor** kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Daniel HAAG**, egyetemi tanár, Neuchâtel Egyetem / SMVA alapítvány, Neuchâtel Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet; **Michel ROUSSON**, egyetemi tanár, Neuchâtel Egyetem / SMVA alapítvány, Neuchâtel Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet; **Carine HOLLET** egyetemi tanár, Neuchâtel Egyetem / SMVA alapítvány, Neuchâtel Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet; **Dr. BERDE Csaba** kandidátus, egyetemi docens, Debreceni Agrártudományi Egyetem Vezetési és Munkaszervezési Tanszék; **Dr. DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet** egyetemi adjunktus, PhD hallgató, Debreceni Agrártudományi Egyetem Vezetési és Munkaszervezési Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

Daniel HAAG-Michel ROUSSON-KOVÁCS Sándor

VÁLLALATFEJLESZTÉS

- a neuchâтели kísérletről -

A vállalat alapítási szellem olyan gyakorlat, amely egy ismeretanyag meglétén alapszik. Ehhez pedig a vállalkozót képezni kell. A cikk e képzési forma és módszer ismertetését nyújtja a neuchâтели kísérlettől a magyar modellig.

Minden fejlett ipari országnak szembe kellett és ma is szembe kell néznie azzal a mély strukturális válsággal, amely elsősorban az ipari szektorhoz tartozó tevékenységek mind nagyobb hányadát érinti. Az említett válságot magyarázó legfontosabb tényezők ismertek: a világgazdasági növekedés lassulása a hetvenes évek közepétől, az energiaválság, az elektronika fejlődésével együtt megjelenő technológiai forradalom, az új versenytársak megjelenése és az abból következő új típusú nemzetközi munkamegosztás. Mindenki emlékszik a hetvenes éveknek és a nyolcvanas évek elejének „növekedésmentes”, stagnáló időszakára, a hanyatlásra, az ipari tevékenység hanyatlására a második világháborút követő huszonöt év gazdasági növekedése után.

1970 és 1984 között Nyugat-Európában a munkahelyek száma három-négy millióval lett kevesebb. Ez a visszaesés elsősorban az ipari régiókat érintette. A migrációkat Svájc sem kerülte el. A Jura vidékén, amelyhez a neuchâтели kanton is tartozik (ahol az aktív népesség 51 %-a az ipari szektorban dolgozott) 1970 és 1980 között az ipari munkahelyek száma 32,7 %-kal csökkent, míg a svájci átlag ez időszakban 21,4 % volt. Egészen pontosan 1975 és 1985 között a neuchâтели kantonban a munkahelyek száma 4,2 %-kal lett kevesebb, miközben az aktív népesség aránya nyolc %-kal csökkent. Csak az óraparban dolgozók létszáma a felére csökkent, amivel hozzájárult ezen időszakban a munkanélküliség 0,8 %-ról 2,8 %-ra való növekedéséhez. Az 1984-1985-ös évektől

a korábban „közepesen gazdag” neuchâтели kantont „szegénynek” tartották (Maillat 1993).

A vállalkozói gazdaság felé vezető úton

Megint csak az amerikaiak voltak az előfutárok. Míg Európa szenved, az Amerikai Egyesült Államokban új irányzat jelenik meg. Ott a fizetett munkát végző személyek száma nagyobb mértékben növekedett, mint az aktív népességé. Az 1973-as válság után az USA-ban soha nem látott mértékben nőtt a munkahelyek száma, akár százalékosan, akár abszolút számokban mérve. E jelenség megvilágításához három szám elegendő: 1974 és 1984 között az amerikai gazdaságban 24 millió munkahely keletkezik. Míg 1979-ben Nyugat-Európában még húsz millió munkahellyel *több* van, mint az Egyesült Államokban, 1984-ben már tíz millióval *kevesebb* (Drucker, 1985). Ez a helyzet egyedülálló. Még érdekesebb az, hogy az Egyesült Államokban a munkahelyteremtés és növekedés eltolódott: a *Fortune* magazin besorolása szerinti első ötszáz nagyvállalatnál a stabil munkahelyek száma rendszeresen csökkent, és a nyolcvanas évek közepén a közalkalmazotti állások száma is kisebb volt, mint tíz évvel korábban. Mi a magyarázat? A kis- és középvállalatok teremtették az új munkahelyek nagy részét, ahol a vállalatoknak több, mint fele új vállalkozás volt. Ezen időszak alatt – becslések szerint – évente mintegy hatszáz ezer új vállalkozás jött létre! Ahogyan azt

Drucker említi (op. cit.): „a valódi okok feltehetően az értékek, a szemlélet és a magatartás, a demográfiai, intézményi (...) és talán az oktatási struktúrák változásai-
saiból fakadnak“. Megszületett a vállalkozói gazdaság.

A vállalkozói tanfolyam ötletének megszületése

A vállalkozói tanfolyam létrehozásának a gondolata a Neuchâtel Egyetem Jogi és Közgazdaságtudományi Karának néhány profeszorból álló csoporttól indult. Gondolataik három vonalat követek.

Először is annak a kettős, egyidejű jelenségnek a felismerése, amelyet az előbbiekben írtunk le, vagyis az egyik oldalon a régiót sújtó kíméletlen válság, míg a másik oldalon az Egyesült Államokban egy virágzó, mert nagyon más gazdaság megjelenése.

A második vonal: 1978-tól a neuchâtel kanton kormányza kidolgozta egy gazdaságélénkítési tevékenység jogi alapjait, amely a meglévő munkahelyek megőrzését és újak megteremtését tűzte ki célul a vállalati tevékenység több lábra állítása és az újítások bevezetése útján. Ez a ma is létező „külső“ segítség minden olyan akciót tartalmaz, amely a külföldi társaságoknak a neuchâtel kantonba való letelepedésének célját szolgálja. A nagy siker ellenére (324 új külföldi társaság telepedett le, ami több, mint 2500 munkahelyet jelentett (Forster, Jeanrenaud 1993) igen hamar kiderült, hogy ez az erőfeszítés nem lesz elegendő. Nem csak arra volt szükség, hogy új cégek telepedjenek le a régióban, hanem arra is, hogy a helyi vállalkozó szellem is megnyilvánuljon az ott lakókat buzdítva a vállalkozásra és az újításra. Egy régió gazdasági fejlődése a belülről jövő alakuló vállalkozások számával is mérhető. Ezek az új vállalatok nagyszerű új erőt és frissítést hoznak.

Végül a harmadik vonal a bukási hányad: tíz meg alapított vállalkozás közül egy-kettő éli meg az ötéves kort, vagyis a sikeres vállalkozások aránya legfeljebb húsz %. És még ha a legkifinomultabb módszerekkel készítjük is el a piaci tanulmányokat, nem lehet előre megmondani, ki lesz sikeres és ki fog elbukni, hiszen ez oly sok tényezőtől függ; a személyektől, a piactól, a termékektől és ezek kombinációjától. A vállalkozásalapítás kockázatos dolog, mivel a vállalkozók híján vannak a módszereknek, és olykor a jól ismert elemi vállalatvezetési szabályokat is figyelmen kívül hagyják. Egy elterjedt nézettel szemben a vállalkozói szellem *magatartás*, nem pedig *jellemvonás*. Alapjai inkább koncepcionálisak és elméletiek, mint intuícióból fakadóak. Más

szavakkal: a vállalat alapítási szellem sem nem tudomány, sem nem művészet, hanem olyan gyakorlat, amely egy ismeretanyag meglétén alapszik. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozót képezni kell.

A tanfolyamok megvalósítása

A vállalkozói tanfolyam kialakítása azon a megfigyelésen alapult, hogy a vállalkozás alapítója néhány „a közönségestől eltérő“ vonással rendelkezik.

◆ A paradigmák

A vállalkozás alapítója olyan különleges lény, aki pontos válaszokat vár: a módszernek és a tartalomnak az ő sajátos igényeit kell kielégítenie. Nem ugyanúgy kell képezni egy vállalkozásalapítót, mint egy működő vállalkozás „managerét“. Az első újít, míg a második a meglévő irányítását részesíti előnyben. Következésképpen a tanfolyamon való részvétel előfeltétele volt a pályázati anyagban szereplő vállalat alapítási előtanulmány megléte. A vállalat alapító olyan ember, aki szeretné, ha ötlete megvalósulna. Tehát nem igazán vállalatvezetői tanfolyamra van szüksége (amiből persze egy kevésre mégis szükség van), hanem arra, hogy olyan képzést kapjon, amely központjában az egyén tervének megvalósítása, az üzleti terv (business plan) létrehozása áll, és mindazok az ismeretek, amelyek ezek elkészítéséhez szükségesek. Vagyis, hogy „hasznos tudást“ (techné) adjunk. A vállalat alapító gyakorlati ember. Az oktatási módszernek tehát a problémamegoldásra kell irányulnia, az oktatást pedig a fiatal vállalat alapítók tapasztalataival kell illusztrálni, kiemelve a siker tényezőit és az előforduló nehézségeket.

A vállalat alapító olyan ember, aki gyakran siet és előnyben részesíti a cselekvést. A képzésnek rövidnek és intenzívnek kell lennie. (Neuchâtelben a képzés 13 hetes, ezt az időtartamot nem célszerű túllépni.) A képzési program elég levegős, így alkalmas arra, hogy a vállalkozó-résztvevőnek arra, hogy a tanfolyam vége előtt befejezze üzleti tervét, „business plan“-ját. Az oktatási periódusok és a személyes munka váltakozása elősegíti a megszerzett ismeretek alkalmazását.

A vállalat alapító olyan ember, aki egyedül van egy olyan környezetben, amely kevésbé alkalmas gondjai megértésére. A képzést több animátornak kell végeznie, akik eltérő nézőpontokat képviselnek és kellő gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek. Az ilyen profil lehetővé teszi a tanácsadói szerep kialakulását, vagy a kérésre való támogatást, és néha segíti a résztvevőt abban, hogy saját kapcsolatrendszerét kialakítsa.

◆ **Tartalom és szervezés**

Sem a program, sem a módszer nem felel meg az akadémikus oktatás követelményeinek, mint ahogy a szervezés sem alkalmazható a hagyományos egyetemi struktúrában. A kurzus évente egyszer indul, november elejétől február közepéig tart kb. húsz résztvevővel, akik előzetes válogatás után, elsősorban az előtervük hitelessége alapján kerülnek a csoportba. A képzés végén a résztvevők „vállalkozói igazolványt” kapnak, a legjobb terveket pedig magánszponzorok által finanszírozott díjakkal tüntetik ki.

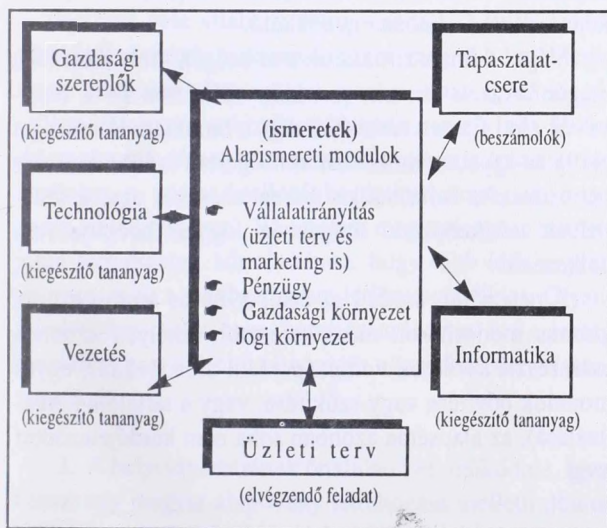
A program

A képzési program két tengely köré szerveződik; a egyik egy vállalat alapítási terv megvalósítása (üzleti terv), a másik az oktatás (vállalat alapítók tapasztalataiból tartott előadások és beszámolók).

Ahogy az *1. ábra* sematikusan mutatja, az a cél, hogy a képzés végére minden résztvevő elkészítse saját projektumának üzleti tervét. A szervezett tanfolyam hét modulból áll: négy olyan modulból, amelyek az üzleti

1. ábra

A képzés koncepciója



terv elkészítéséhez szükséges ismeretek ún. „kemény magját” adják: vállalatvezetés, pénzügyi vezetés, gazdasági környezet és jogi környezet. Három modulban pedig a kiegészítő ismeretek: a gazdasági környezet szereplői, technológia, vezetés és személyi ügyek kezelése szerepelnek.

Az első hét modul kiegészül a személyi számítógépek kezelésébe, valamint néhány gyakran használt számítógépes program kezelésébe való bevezetéssel, továbbá olyan személyek beszámolóival, akik saját vállalkozást alapítottak.

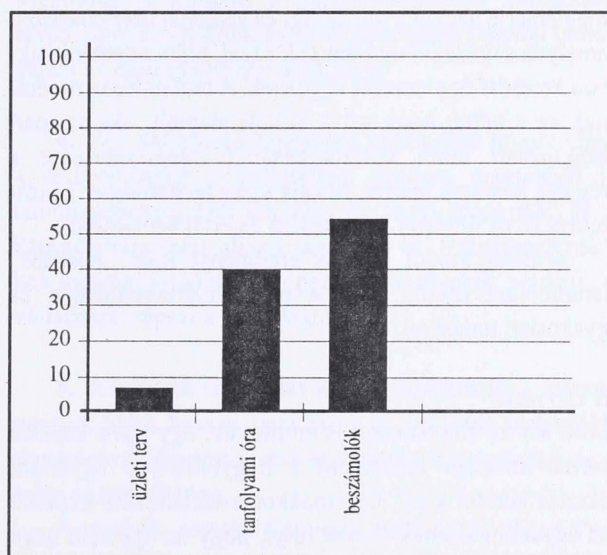
A résztvevő az időnek több, mint a felét saját tervének kidolgozására fordítja (*2. ábra*). Az órarendet olyan módon alakították ki, hogy a résztvevők a kurzus elejétől fogva egészen az utolsó hétig minden héten legyen legalább egy szabad napja.

A hét modul mintegy 280 oktatási órát jelent naponta hat órában. (*3. ábra*)

Látható, hogy a leginkább „nehéz” modulok a vállalatvezetés és a pénzügyi irányítás. Anélkül, hogy a tar-

2. ábra

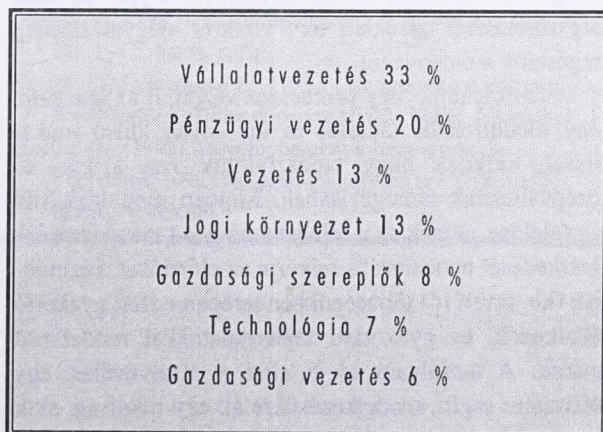
A képzés időfelosztása



talmi részletekbe belemennék, az előbbi kurzus nehézsége azzal magyarázható, hogy a résztvevők itt tesznek

3. ábra

Az órák modulonkénti megoszlása



szert azokra a különböző ismeretekre, melyekre az üzleti terv elkészítéséhez szükségük van (az üzleti terv tartalma, stratégia, marketing, szervezés) és a személyi számítógéppel is ennek a kurzusnak során ismerkednek. Ami az utóbbit (pénzügyi vezetés) illeti, ennek a tárgynak a fontossága nem a terjedelméből fakad, hanem az üzleti tervben betöltött központi szerepéből és abból a nehézségből, amit a résztvevők számára jelent (előzetes dokumentumok, likviditási terv, befektetési elemzés, pénzügyi stratégia).

Két modul érdemes közelebbről megismerni: a gazdasági szereplőket és a technológiát. A gazdaság szereplőivel foglalkozó modulnak az a célja, hogy a vállalat-alapítóval megismertesse azokat a közcélú és félig közcélú szervezeteket, melyek hasznára lehetnek, hogy megismerje azokat a gazdasági és szakmai szervezeteket, amelyek segítséget nyújthatnak azzal, hogy adatbankjaikban keresést és elemzést végezzen. A technológia modulnak az a célja, hogy azt a vállalat-alapítót, aki az ipari szektorban indul vállalkozásával, megismertesse a régióra jellemző iparral. Itt esik szó a technológiai ágazatokról és az újítások irányítására és értébecsléséről.

Minden modul hármassal eredményt hoz: „hasznos” ismereteket nyújt, segít a problémamegoldásban és gyakorlati tudást ad.

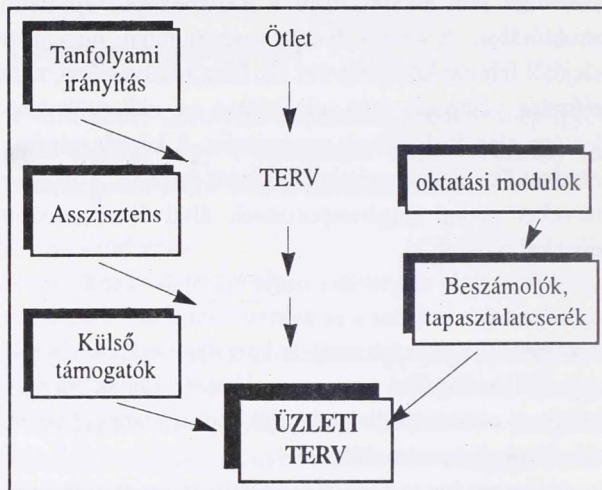
A szervezés

Mint azt az előbbieken is említettük, egy ilyen képzési forma nehezen illeszthető a hagyományos egyetemi oktatás keretei közé. Ugyanakkor a vállalkozók képzése az egyetemi keretek között folyt, hogy az egyetem neve fémjelje a kurzus végén kiadott bizonyítványokat, ugyanakkor működése közvetlenül a rektorátus alá volt rendelve, hogy ily módon legyen biztosítva a teljes vezetési autonómia.

A 4. ábra a kurzusok szerveződését mutatja be: a gazdasági szervezeteket és az oktatást, melyek az ötlet megszületésétől az üzleti terv konkrét megvalósításáig kiegészítik a tananyagot.

A tanfolyamot egy professzor vezeti, ő az igazgató, négy modulfelelős tanárral és két olyan külső munkatárssal, akiknek nagy tapasztalatuk van a kis- és középvállalatok támogatásában. Minden modulnak van egy felelőse, akinek az a feladata, hogy a tananyagrészek illeszkedését biztosítsa és felkérje az előadókat. Ez utóbbiak (kb. ötven fő) többségükben terepen edzett gyakorló vállalkozók, és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező tanárok. A tanfolyam ideje alatt a résztvevőket egy asszisztens segíti, rendelkezésükre áll egy titkárság, akik

A képzési szervezet felépítése



a folyamatosságot biztosítják, és segítséget kérhetnek az előadóktól, a tanároktól és a gyakorló vállalkozóktól is. Az oktatásban részt vevő animátorok száma szándékosan azért olyan nagy, hogy a résztvevők szinte minden egyedi kérdésükre gyorsan és egyszerűen kapjanak választ. Éppen ezért felbecsülhetetlen az értéke a vállalkozói kapcsolatrendszernek, amelynek megléte az ilyen képzéseknél Svájcban egyedülálló.

Végül a finanszírozásról: a költségek több, mint felét magánforrások fedezik (bankok, vállalatok és a résztvevők által fizetett részvételi díj), a fennmaradó összeget pedig az egyetem működési költségeiből származó forrás biztosítja. Az informatikai berendezéseket egy, a szakmában tevékenykedő magáncég ingyen bocsátja rendelkezésre.

A neuchâtel-i modell az első, 1986-os tanfolyam óta számos módosításon ment keresztül, amelyek azonban csak részletkérdések voltak (például előadóváltás, egyes modulok bővítése vagy szűkítése, vagy a tartalom aktualizálása), az alapséma azonban soha nem kérdőjeleződött meg.

A neuchâtel-i kísérlettől a magyar modellig

A példa egy feltétellel tekinthető követésre méltó, inspiráló, de nem másolható modellnek: ha az alapját képező paradigmát nem vitatják. Ezek itt nem voltak vita tárgyai, egyrészt azért, mert az ismereteknek azt az állapotát tükrözték, amelyeknek birtokában lehettünk arról, hogy ki is a „vállalkozó”, másrészt azért, mert a projektum svájci vezetői (Rousson és Haag) a működésük során

mindig nagy gondot fordítottak arra, hogy ne lépjenek ki „mesterségükből“ (tapasztalati tényező). Az általános modell ugyan változatlan maradt, ugyanakkor az alkalmazás módszerei alaposan átalakultak.

A magyarországi tevékenységet irányító modell kemény magját a következők alkották:

- ⇒ olyan képzés, amely a résztvevők által készítendő üzleti terv megvalósítására összpontosít,
- ⇒ a „hasznos“ ismeretek nyújtásának igénye,
- ⇒ rövid és intenzív képzés,
- ⇒ igen önálló és független szervezet, amely a stratégiai és a gyakorlati elképzelések rugalmas kezelését teljes mértékben tudja biztosítani,
- ⇒ és ami ma a legfontosabbnak bizonyul, a kapcsolatrendszer fogalma.

A modell öt kulcselemre épül, hiszen ezek adnak magyarázatot annak a sikernek a mélységére, amellyel a vállalat alapításra való felkészítés módszerét egyik országból a másikba át tudtuk ültetni, és amelyből általános, hasonló típusú tervekre érvényes megállapítások szűrhetők le.

1. A helyi partner megválasztása meghatározó jelentőségű. Meg kell értenie, mi a „külföldi“ tanácsadó filozófiája, értelmeznie kell, amit az mond, konstruktív módon kell vele vitába szállnia, országa szemléletmódjából kell rávilágítani a mondottakra, meg kell teremtenie azt a „szakmai“ kapcsolatot, ami a barátsággal kiegészülve létrehozza a bizalom légkörét, amely oly fontos ahhoz, hogy a támogatott vezetés programja fokozatosan átmenjen a teljes önállóságba (mind stratégiai, mind pedig pénzügyi téren). Ez az elem meghatározó, ezért teljesen természetes, sőt elvárható, hogy több időt vegyen igénybe, mint a segélyprogram indításának fázisa. Olyan, mindenképp szükséges beruházásról van szó, amely megkönnyíti a külföldi támogatás elkerülhetetlen visszavonulását.

2. A helyi struktúrának önállóan kell működnie. Igen hamar egy magyar alapítvány létrehozása melletti döntés született, amelynek kuratóriumában: *a)* többségében magyarok vannak, *b)* tagjai között nem szerepelnek sem állami ügynökségek, sem politikai pártok képviselői. Az

első feltétel biztosítja az autonómia megtanulását és a külföldi segítség visszavonulása utáni továbblépést. A másik feltétel kielégítésével biztosíthatjuk, hogy a létrehozott struktúra ne legyen kitéve a fogadó országban bekövetkező politikai változásoknak. Ez utóbbi szempont különösen fontos: ha egy segélyprogram elindulása egy ország politikai és kormányzati szerveinek támogatását élvezzi, akkor ez hosszú távú elkötelezettséget teremt a program számára.

3. A külföldi támogatásnak nagyon rövid idő alatt el kell érnie, hogy hatása megsokszorozódjék, hogy az eredmények ne maradjanak zárt földrajzi határok között (nevezetesen a támogatott ország fővárosában). Megoldás: a kirajzás a kapcsolatrendszer kialakítása révén, ahol a tagoknak nyújtott támogatás (anyagi támogatás) az elért eredményektől függ.

4. Egy vállalkozásfejlesztési támogatási programban a résztvevőknek a vállalkozói szellem meglétéről is tanúbizonyítást kell tenniük. A „helyi főnöknek“ és a kapcsolatrendszert alkotó tagoknak is „vállalkozóknak“ kell lenniük, alkalmazva a pedagógiai elveket, például „a vállalkozó képezi a vállalkozót“.

5. A külföldi támogatás időben korlátozott: a visszavonulás utáni hosszú távú siker a „külföldi szakértők“ segítségével létrejött szervezet tanulási képességétől és a helyi vezetőtől függ.

A szerzők semmi újat nem találtak ki. Kung-Tzu (Confucius, Krisztus előtt 551–479) már azt hirdette: „*Ha egy évre tervezel, vess el egy magot. Ha tíz évre tervezel, ültess fát. Ha pedig száz évre tervezel, taníts!*“

Felhasznált irodalom

- Drucker P., (1985), *Les entrepreneurs L'Expansion* / Hachette
Ed: J.-Cl. lattes, paris
- Forster S., Jeanrenaud C., (1993). *La promotion économique neuchâtoise. Bilan et perspectives.* IRER, Neuchâtel
- Maillat D., (1993). *Développement à long terme de l'économie neuchâtoise. Qunqlyses des potentialités.* IRER, Neuchâtel

A VÁLLALKOZÓKÉPZŐ KÖZPONTOK MINŐSÉGI ÉRTÉKELÉSÉNEK MÓDSZERE

A szerzők mondanivalójukat a minőség fogalmának az oktatás területére való kiterjesztésével kezdik. Ezt követően egy – a minőség mérésén alapuló – módszernek a kimunkálására és bemutatására tesznek kísérletet, mely alkalmas lehet a képzési központok értékelésére.

A minőség fogalmának meghatározására az irodalomban számos kísérlet található. Az itt következők mindegyike különféle úton jut el a minőséghez.

„A minőség hagyományos felfogása olyan termék vagy szolgáltatás nyújtásához kötődik, amely megkülönböztetett és speciális, és amely birtokosának vagy használójának státusához tartozik.“¹

E minőségkonceptió szerint a termék vagy szolgáltatás ritkasága adja meg értékét. Ez egyes esetekben igaz lehet, de nekünk ez a meghatározás nem felel meg. Azt szeretnénk, hogy a magyarországi oktatóközpontok minőségi szolgáltatást nyújtsanak, de nem az a cél, hogy az egyik oktatóközpont kiemelkedjék a többihez képest, hanem az, hogy mindegyik elérje azt a minőségi szintet, amelyet elvárunk.

„A második meghatározás szerint a minőség nem más, mint megfelelés egy specifikációnak vagy standardnak“.²

Ez a meghatározás egy olyan szabványosítási rendszerrel függ össze, amely a végtermék vagy szolgáltatás minőségi követelményeinek eléréséhez vezető folyamatok uniformizálására törekszik. A későbbiekben röviden ki fogunk térni arra, hogy esetünkben ez a rendszer miért nem teljesen meggyőző.

„...a minőségnek csak abban az összefüggésben van jelentése, amelyben valamely termékhez vagy szolgáltatáshoz kötődik.“³

Ez a minőség-meghatározás azzal az előnnyel bír, hogy előbbre visz a fogalom meghatározásában: ha a

célok változnak, a minőség fogalma is változik. A probléma az, hogy meg kellene határozni, mi a képzés célja. Több célja is lehet, és ezek ellentmondásosak is lehetnek. Amennyiben ez így van, igen nehéz megtudni, mi is a minőség.

„A magas minőség az az intézmény, amelynek feladata (vagy célja) világos, és hatékonyan megvalósítja azokat a célokat, melyeket maga elé tűzött.“

Ez a meghatározás, amely az előzőnek egy variációja, megkerüli a képzés céljának a problémáját, pedig most ez a képzési központ feladata. Felhasználhatjuk a minőség meghatározására úgy, ahogyan ezt a magyarországi képzés speciális esetében gondoljuk. A képzőközpontoknak – svájci együttműködéssel közösen kialakított – feladatuk van, melyet be kell tölteniük. Ha elérik céljukat, szolgáltatásuk jó minőségi szintet ér el.

„Az utóbbi húsz év alatt az iparban használt minőség meghatározása fejlődött, és már nem csak azt jelenti, hogy a termék megfelel egy meghatározott követelménynek, hanem azt jelzi, hogy a fogyasztó igényével találkozik.“⁴

Az iménti meghatározás nagyon laza, nem igazán határozza meg, mi a minőség. Ugyanakkor bevezeti a vevőt a minőség meghatározásába, amit a többi teljesen figyelmen kívül hagyott. A fogyasztót pedig nem szabad elhanyagolni, hiszen a termékek vagy szolgáltatások neki készültek, vagy neki ajánlják azokat. A minőség ilyen megközelítése jó kiegészítése az előzőnek. Valójában azt

szeretnénk, hogy a központok betöltsék hivatásukat, és hogy ezáltal a résztvevők igényét is ki tudjuk elégíteni.

A termékek vagy szolgáltatások minősége kapcsán tett eszmefuttatásunk után helyezzük vissza az egészet a képzés környezetébe: „A felsőoktatás minősége egyszerre függ az oktató képességeitől és magatartásától, a rendszeres értékeléstől és a minőségvédelem intézményes politikájától. A jó tanárt jellemzi, hogy az általa oktatott anyagnak természetesen avatott szakértője, de az is, hogy az oktatást megtervezi, a diákjától aktív részvételt vár el, szellemileg stimulálni tudja tanítványait, súlyt helyez a tanulásra, közlései lelkesítőek és világosak.“⁵

Az előbbi összefoglaló jól rámutat arra, milyen sokrétűen összetett tényezők határozzák meg azt, hogy egy tanár jó. A tanárnak nagyon sokféle dologhoz kell értenie azon a tárgyon kívül, amit tanít. Ez csak bonyolultabbá válik akkor, amikor az oktatót a saját környezetébe, az oktatásba helyezzük vissza. Ekkor ő már a képzési központ értékelésének csak az egyik tényezője a sok közül.

„(A képzés minősége) a megkezdett tevékenységgel kapcsolatos állandó gondolkodásnak, vitáknak és jobbításoknak az eredményétől függ. Az oktatási rendszer egészének teszi fel a kérdést: az oktatásban részesülő személy státusa, a képző szerepe, az ideológiai elképzelések, a célok meghatározása, az értékelés módja, ...A képzés minőségének értékeléséhez a képzés funkciójának egésze iránt kell érdeklődnünk.“⁶

A minőséget itt úgy tekintjük mint egy folyamatot, amelyet állandóan át kell értékelnünk, át kell dolgoznunk, a képzés minden összefüggésében.

Mindezek a meghatározások arra világítanak rá, hogy a minőség igen összetett fogalom, és hogy nem egy minőség létezik, hanem minőségek vannak. Nincs olyan szolgáltatás, amely mindezeknek a követelményeknek megfelel, tehát létre kell hoznunk a választás lehetőségét, és félre kell tennünk a kevésbé lényegi szempontokat.

A minőségi rendszerek különféle elméletei és alkalmazásuk

Az ISO normák

Már több éve, hogy a minőség a fogyasztók, így a fogyasztói javakat előállító vállalatok elsőrangú gondjává vált. Azért, hogy a vevő az általa megvásárolt tárgy minősége felől biztosítva legyen, nemzetközi normákat vezettek be. Ilyen az ISO 9000 (és különféle válfajai attól függően, hogy a termék melyik gazdasági ágazathoz tartozik). Ezek a szabványok úgy biztosítják a minőséget,

hogy az árucikk termelési rendszerét formalizálják abból az alaptételből kiindulva, hogy ha a gyártási folyamat jó minőségű, a belőle kikerülő termék is automatikusan jó minőségű lesz. Ez olyan folyamat, amely az egész termelési folyamat átalakítását célozza meg: a munkatársak látásmódját, a vállalati kultúrát, amelynek kidolgozása és megvalósítása igen sok időbe telik. Az ilyen minőségi tanúsítvány azt feltételezi, hogy egy vállalathoz nem tartozó, külső személy ellenőrizze az ISO normák betartását. Ez tehát a minőségbiztosításnak egy igen költséges eszköze, amely nem áll rendelkezésére minden vállalatnak.

A fent említett szabványosításnak az időn és a költségeken kívül vannak pozitív és negatív oldalai is. A fő előny a fogyasztóé, akinek megkönnyíti a választását az, hogy az ISO minősítésre pályázó vállalatok mindegyikének ugyanazokat a normákat kell alkalmazniuk, a fogyasztót nem terheli a különböző minőségbiztosítási rendszerek összehasonlításának gondja. Az a kockázat, hogy túl nagy fontosságot tulajdonítanak a folyamatnak a vállalat céljához képest, így a minőségbiztosítás az innováció rovására mehet.

Az ISO minősítés hívei által meghatározott minőség *külső minőségre* – amely azt mondja, hogy „egy vállalat termékei akkor minőségiek, ha azokkal a vevői elégedettek“⁷ – és *belső minőségre* – amely alkalmas a pontosan meghatározott követelményeknek megfelelő folyamatok végrehajtására és ezt „elsőre“ képes megtenni“⁸ – oszlik.

Ami a magyar központokat illeti, ezeknek nem ISO normákat kívánunk nyújtani és ennek több oka is van: számukra ez túl költséges eljárás (kis képzési központokról van szó, melyek anyagi lehetőségeik korlátozottak) és bevezetésük igen sok időt igényel. Ráadásul annak semmi értelme nem volna, ha ezeket a központokat a nagyobb, jobban felszerelt központok működéséhez hasonlóvá szeretnénk tenni, hiszen nem ugyanazokat az igényeket elégítik ki. Hozzá kell tenni, hogy az egész együttműködés ideje alatt az volt az elképzelés, hogy ne azt másoljuk át Magyarországra, ami nálunk található, hanem magyar kérésre alkalmazzuk ismereteinket a képzés tárgyához. Ez olyan szempont, amit most is, a „minőségi szabványok“ bevezetésekor is szem előtt tartunk. Az ISO normákból azt tartjuk fontosnak, hogy a vevők elégedettek legyenek a minőségbiztosítási folyamat végső eredményével.

A Teljes Minőség (Total Quality)

A minőség kérdésének másik megközelítése a Teljes Minőség (Total Quality) felől lehetséges. Ez a fogalom

úgy határozható meg, mint „egy szellemi hozzáállás, amely arra sarkall minden munkatársat, hogy állandóan javítani igyekezzék munkáját.”⁹ Két részből áll, a jó szak tudásból és a viselkedésből.

A fenti koncepció szerint a Teljes Minőség a technikai minőségi tényezők (ami a piacon való jelenlét miatt elkerülhetetlen) és a minőségi „kis pluszok” (amitől a termék jobb lesz a többinél) összessége. Vagyis a versenyképesség megtartása érdekében olyan szolgáltatásokat kell ajánlani a vevőknek, amelyeket a versenytársak nem ajánlanak, hiszen a cél a vevőkör legnagyobb megelégedettségének elnyerése. Ahhoz, hogy a kliensek elégedettek legyenek, a vállalatnak törekednie kell szükségleteik megismerésére, hogy az elvárásoknak megfelelő termékkel alkalmazkodni tudjon az igényekhez.

Ez azt jelenti, hogy a Teljes Minőség koncepcióját mint filozófiát elfogadó vállalatok szervezetében dolgozó munkatársaknak meg kell változtatniuk mentalitásukat és magatartásukat, hogy az említett szellemmel összhangban legyenek. Tehát újfent hosszú távra szóló koncepcióról van szó. A Teljes Minőség koncepciójának elfogadása azt jelenti, hogy a hibák száma a 0-hoz közelít, de minthogy ez a gyakorlatban nem lehetséges, „olyan törekvéssé válik, amely a munkában a folytonos fejlődés lehetőségét keresi”.¹⁰

A Teljes Minőség, az ISO normákkal ellentétben, amelyek minden vállalat számára azonos minőségi követelmények betartását írják elő, a „kis pluszok”-ra helyezi a hangsúlyt, ami által a szolgáltatás vagy termék előnyben van a piacon a versenytársaihoz képest. Tehát inkább beszélhetünk a termék vagy szolgáltatás jó minősége érdekében végzett tevékenység filozófiájáról mint alkalmazandó eszközzel.

Ezt a filozófiát nem lehet a vállalatra kívülről ráerőltetni, hiszen nem fogadnák el. Esetünkben ez történné, ha megkísérelnénk a magyar képzési központoknak ajánlani, mivel mi nem éljük meg e központok hétköznapijait. Ráadásul nem is vagyunk jelen, ezért nem tudhatjuk, pontosan mit ajánlanak versenytársaink, következőképp a kialakítandó „kis pluszok” meghatározására sincs módunk. Ezeket a központokat csak egy olyan eseti segítségnyújtásban tudjuk részesíteni, amely az ellenőrizendő és folytonosan javítandó pontok listájából áll, de szeretnénk, ha ez a segítség az állandó kérdésfeltevésre és szolgáltatásjavításra ösztönözne, amire már utaltunk.

Ez a kétféle megközelítés azt a célt szolgálja, hogy egy adott szervezet termékének vagy szolgáltatásának minőségét állandóan javítsa. Abból az alaptételből indul

ki, hogy bármilyen körülmények között zajló termelésről legyen is szó, azt valamilyen szabványokhoz vagy filozófiához kell igazítani. Arra törekedtünk, hogy többet tudjunk azokról a kritériumokról, amelyekhez a meghatározása igen fontos volna a magyar központok minőségének biztosításához. Egy szakképzést vizsgáló tanulmány¹¹ volt ebben segítségünkre.

A szakképzésről szóló átvilágító tanulmány

Az átvilágítás mint „minden értékelés vagy értébecslés ... mér, megbecsül, normatív értékekhez viszonyít, de ennél szélesebb betekintést nyújt: képes problémákra rávilágítani, kérdéseket vet fel, rámutat olyan váratlan és indirekt hatásokra is, amelyeknek az elérendő célokhoz nincs közük és képes jelezni az átalakítás útjait. ... Ha a felügyelőre vagy a vizsgálathoz hasonlítjuk, az átvilágítás „átszalad” a megfigyelendő szervezet elemein és a köztük fennálló kapcsolatokon, de az általa tett megállapítások gyakran olyan feltételezések formáját öltik, amelyeket a rendszertől elválaszthatatlan szereplőknek saját maguknak kell megvitatniuk.”¹²

Az átvilágítás az oktatási rendszerrel kapcsolatos kérdések megfogalmazásával annak megmerevedése ellen igyekszik harcolni.

Ami ebből a megközelítésből bennünket a leginkább érdekelt, az a képzés átvilágításához használt technikai lapok sora volt. Ezek a lapok „arra törekszenek, hogy megadják ... a lényeges irányokat a különböző szakoktatást végző rendszerek különböző szempontok szerinti átvilágításához”.¹⁵ Ezek az oktatási rendszer elemein kérdések formájában átfutó lapok segítettek minket ahhoz, hogy meg tudjuk határozni azokat a kritériumokat, amelyek fontosak lehetnek a magyarországi oktatási központok minőségének biztosításához. Innen merítettük követelményrendszerünk egy részét, melyeket esetünkben helyénvalóknak tartottunk. Másol is találtunk forrásokat követelményrendszerünk összeállításához (ld. Irodalomjegyzék), nagy részét olyan felsorolásban, amely a képzés minőségének eléréséhez szükséges ellenőrzési pontokat tartalmazza.

A minőségi követelmények felépítése

Ahhoz, hogy tanulmányunk olvashatóvá váljék, szerkezetileg kell tagolnunk. Ennek érdekében egy svájci egyesület, a BfW tanulmányából vettünk át elemeket.

■ *A BfW Egyesület*

Referenciánk forrása egy 1995 január 23-án a BfW-ről megjelent sajtóközlemény (BfW: A továbbképzési ajánlatok értékelését végző svájci egyesület). Ez az egyesület azt tűzte ki célul, hogy segítse az embereket a továbbképzési ajánlatok közötti választásban, minthogy addig az időpontig igen nehéz volt a svájci szabad piacon megjelenő ajánlatokat összehasonlítani. A professor Dr. Rolf Dubs, a St-Gall-i Egyetem Gazdaságpedagógiai Intézetének Igazgatója által kifejlesztett és az OFIMAT támogatásával kipróbált értékelési rendszer húsz követelményre alapoz. „Többek között a következők kerülnek értékelésre: az oktatás célja, az oktatók minősége, a didaktikai és módszertani anyagok. De az oktató szervezetnek azt is kell tudni bizonyítania, hogy a gyakorlatba való átmenet lépéseit és az eredmények ellenőrző mérését, az oktatók komoly értékelését, valamint a résztvevők által biztosított órákat is beépíti a programjába és hogy az egész anyag alkalmazkodik az adott időszak aktuális problémáihoz.”¹⁴ Az értékelési rendszer felépítése a következő:

Input változók: az oktatás és az oktatók céljainak értékelése.

A folyamat változói: a célok megvalósítására, a didaktikai anyagra és az alkalmazott módszerekre vonatkoznak-e.

Az Output változói: arra szolgál, hogy megvizsgálja, az oktató szervezet mennyire igyekszik a képzés hatékonyságának mérésére, és a gyakorlati érvényesülést méri.

Minden egyes felsorolt résznek megvannak az értékelési kritériumai. Az e szervezet által készített értékelés „nem mond semmi konkrétumot az oktatás eredményeiről, sem a gyakorlatban való alkalmazhatóságról. Vagyis nem a megszerzett ismeretek ellenőrzésére szolgál. Ez elsősorban a fogyasztó férfiak és nők védelmében felállított eszköz, amelynek az a célja, hogy objektív módon bemutassa, hogy a programkészítés szerint ... mindent megtettek-e a hatékony képzés biztosítása érdekében. Egyébként arra is lehet számítani, hogy a jó értékelés sikeres oktatásról készül.”¹⁵

A BfW által elfogadott értékelési kritériumok a következők:

Tervezési változók:

1. Oktatási célkitűzések (mi legyen az elfogadott tartalom, a tartalom függvényében milyen folyamatra van szükség)

- 1.1. Pontosítás
- 1.2. A megcélzott közönségnek való megfelelés
- 1.3. Az elmélet és a gyakorlat viszonya

2. Oktatók

- 2.1. Tudományos háttér
- 2.2. Gyakorlati tapasztalat

A folyamat változói:

3. A célok elérésének lehetősége adott időtartamon belül

4. Didaktikai anyag

- 4.1. Az oktatás céljaival való összhang
- 4.2. A képzési tervnek való megfelelés
- 4.3. A képzésnek való megfelelés

5. Módszerválasztás

Eredményváltozók:

6. Az anyagátadás mérésének jelenlére

7. A megszerzett ismeretek ellenőrzése

8. Ugyanazon vállalatoktól jövő résztvevők (ha új képzésről van szó)

9. Az órák és az oktatók értékelése

10. Egyéni orientáció

Adaptációs változók:

11. Egyénre szabott képzés az állandó modulok helyett

12. Az órák és az oktatók értékelése alapján végzett tökéletesítés

13. A tudományos vagy a gyakorlati aktualitásoknak való megfelelés

14. Rossz értékelés esetén a képzést végző személyek másokkal való pótlása

15. A didaktikai anyag tökéletesítése

Minden egyes követelményt egyenként kell értékelni, ami után meg lehet állapítani a továbbképzést végző központok erősségeit és gyengeségeit, ezáltal előmozdítva a szolgáltatások javítását.

Szabadon átvettük ennek a dokumentumnak a felépítését csakúgy, mint a fontosabb gondolatait, amelyeket felhasználhatunk saját magyarországi képzési központjaink minőségértékelési eszközeinek kialakításához. Míg a BfW keretében végzett értékelést egy az intézményen kívüli szakember végzi az intézmény által biztosított dokumentumok segítségével (ismertető dokumentum és didaktikai anyag), addig a mi esetünkben egy a központokhoz tartozó személy fogja az értékelést végezni – mégpedig nem csak dokumentumok útján, hanem a központ működésének megfigyelésével is.

■ *A minőségértékelési eszköz felépítése:*

Mielőtt ezt a tanulmányt megszerkesztettük, világos határokat állítottunk fel magunknak:

- ⊃ a minőségellenőrzést gyorsan el kell tudni végezni (fél-egy nap),
- ⊃ a központok vezetői maguk végzik,
- ⊃ a ráfordított időn kívül költségráfordítás nélkül.

Ahogy olvasmányaink alapján és hozzáértő személyekkel történt megbeszéléseink során tapasztaltuk, a minőség ilyen jelentős téma. Minthogy az ellenőrzésre fordítható idő korlátozott, olyan eszközt hoztunk létre, amely nem alkalmas a képzőközpontok minden szintjének ellenőrzésére, hanem azokra a szintekre koncentrál, amelyek közvetlenül a klienssel kapcsolatosak. Azt szeretnénk, hogy a képzési központjainkban nyújtott szolgáltatással mindenki elégedett legyen. Ezért egyebek mellett az is fontosnak tűnik, hogy a központ pontos információt nyújtson feladatáról, és hogy ehhez tartsa is magát. Véleményünk szerint a betartandó fontos szempontok a minőségértékelési eszközre adott javaslatunkban jelennek.

A minőség mérése

A szolgáltatások minőségi mérésének konkrét módszere

Svájccal együttműködve konzultánsok és képzési központok specializálódtak a vállalkozók képzésére. Ebből a célból együttműködtek egy svájci–magyar alapítvánnyal, az SMVA-val. Miután a svájci pénzügyi segítség végéhez ért, nagyon fontos, hogy a tanácsadók és a képzési központok azokkal az adukkal kerüljenek ki a piacra, amelyet az 1990–1997 években szereztek.

Egy minőségi bizonyítvány képezi ezen aduk egyikét. Ettől kezdve az országban széles körben ismert SMVA felelősségvállalásával elhatározás született arról, hogy egy SMVA címkét ítélnék oda mindazoknak, akik hajlandók alávetni magukat egy, az SMVA vezetésével végzendő értékelésnek.

A jelen írás a központok számára értékelési kritériumokat javasol. Vagyis arról van szó, hogy értékelni kell a központok minőségi színvonalát és adott esetben meg kell határozni a javításra szoruló pontokat. S minthogy a minőség nem tekinthető megszerzett tudásnak, a központoknak állandóan törekedniük kell a javításra olyan célok kitűzésével, amelyeknek a résztvevők körében megnyil-

vánuló igények, a visszacsatolás és a képzési piacok értékelése stb. képezik az alapját.

E tanulmányoknak nem az a célja, hogy a képzési központok vezetői elé merev minőségi koncepciót terjesszen, hanem hogy lendületet adjunk ahhoz, hogy a minőségi fejlesztés állandó gondjukká váljék.

Tartalom

Az olvasás megkönnyítése érdekében a dokumentumot részekre bontottuk. Minden részben több tényező szerepel, amelyek maguk is különböző minőségi követelményekből tevődnek össze:

Az információ és az infrastruktúra:

- ⇒ a potenciális résztvevőknek nyújtandó információk,
- ⇒ épület és elhelyezkedés,
- ⇒ tanfolyami terem,
- ⇒ eszközök.

A tervezés változó tényezői:

- ⇒ az oktatás célkitűzései,
- ⇒ az oktatók
 - az oktatott tárgyban meglévő szaktudás,
 - az ismeretek átadásában való jártasság,
- ⇒ a tanfolyami előadások,
- ⇒ az idő,
- ⇒ a didaktikai anyag,
- ⇒ a tanfolyamok segédeszközei,
- ⇒ a könyvtár,
- ⇒ a módszerek közötti választék.

Az eredmény változói:

- a megszerzett tudás ellenőrzése,
- az elmélet gyakorlatba való átvitelének elősegítése.

E dokumentumon kívül elkészítettük egy tanfolyam- és képzési központ értékelő kérdőív egy példányát, amelyet a résztvevők töltenek ki. Itt újra meg kell jegyezni, hogy nem végleges dokumentumról van szó. Azt a központok igényei és a résztvevők megjegyzései alapján kell végül is kifejleszteni.

Az oktatás minősége semmit sem ér, ha az oktatásnak nincs résztvevője. A jövődő vállalkozó érdeklődésének felkeltése érdekében a képzési központnak a potenciális klienssel való első találkozástól kezdve jó minőségű szolgáltatást kell nyújtania.

Az információ:

Az első kontaktus lehet egy prospektus vagy egy információnyújtást szolgáló találkozás, ahol a következőknek kell szerepelnie:

- pontos információ a tárgyról:
 - a központ feladatáról,
 - a tanfolyam céljáról,
 - a tanfolyam szervezéséről:
 - = a tanfolyam helyéről,
 - = az időpontokról,
 - = a felhasznált segédanyagokról,
 - az oktatott területről vagy ágazatról,
 - az oktatás módszereiről,
 - az értékelés módozatairól (összegző, formai)¹⁶
 - az értékelés céljai,
 - a résztvevőktől kért munka,
 - a tanfolyam végén elért szint:
 - = tudás
 - = ismeretanyag
 - = a lét tudása,
 - arról, hogy a tanfolyam végére mire lesz képes a résztvevő,
 - a tanfolyam belső szabályozásáról,
 - az esetleges kellemetlenségek rendezésének módjáról.

- a jövőbeli klienssel meg kell beszélni, hogy mik az elvárásai, és hogy ezeket a hallottak milyen mértékben elégítik ki.

Figyelembe kell venni, hogy a kliens magas színvonalú szolgáltatást keres a legrövidebb időn belül és elérhető áron, hogy ne találkozzék hibával az oktatás során: és hogy a szolgáltatást ajánló személy udvarias legyen, és figyelmes érdeklődést mutasson iránta.

Az infrastruktúra

Az infrastruktúra is olyan tényező, amely nagy mértékben befolyásolja a szolgáltatás minőségét azzal, hogy az oktatás számára megfelelő helyet biztosít.

Épület és elhelyezkedés:

- Az oktatási központot mind a tömegközlekedési, mind pedig az egyéni közlekedési eszközökkel jól elérhető helyen kell létesíteni.
- A résztvevők számára biztosítani kell egy helyiséget, ahol tanórákon kívül is tartózkodhatnak.
- Kell legyen a közelben egy barátságos helyiség (kávézó, pihenőszoba...).

Tanfolyami termek:

- Alkalmasnak kell lenniük az oktatásra.
- Elég világosnak kell lenniük, jó akusztikával.
- Elég nagyoknak kell lenniük, hogy a résztvevők egymást ne zavarják, és ne érezzék magukat összehúzóulva.
- Az időjárás viszonyokhoz kell alkalmazkodjanak (télen fűtés, nyáron nem túl meleg).
- A résztvevőknek úgy kell tudniuk elhagyni a termet óra közben, hogy ezzel a többieket ne zavarják.

Eszközök:

- Az asztaloknak olyan nagyoknak kell lenniük, hogy lehessen rajtuk írni, és néhány tárgy/könyv is elférjen rajtuk.
- A résztvevők székei jó ergonómiai tulajdonságokkal rendelkezzenek.
- Az informatikai oktatáshoz modern gépek szükségesek (két személyre egy számítógép).
- Egy másológépnek a résztvevők rendelkezésére kell állnia.
- Az eszközöket karban kell tartani, hogy mindig működőképeseek legyenek.

Tervezési változók

Az oktatás célkitűzései

Az oktatás célkitűzéseinek kell meghatározni azt a tartalmat, amelyet a résztvevőknek el kell sajátítaniuk, és ennek függvényében az ehhez vezető legcélszerűbb képzési módszert. A képzés tartalmát és módszereit a lehető legérthetőbb módon kell írásban megfogalmazni, ennek a leírásnak meg kell egyeznie a képzési szervezet által megfogalmazott célkitűzésekkel és a gyakorlati megvalósítással. Ezért van arra szükség, hogy a források és a szükséges eszközök rendelkezésre álljanak.

- Az oktatás célkitűzéseinek és a résztvevők színvonalának összhangban kell lenniük.¹⁷
- A célokat a képzést igénybe vevő személyekhez kell szabni.¹⁸
- A tudás alkalmazásának gyakorlatát valóságos példák alapján kell kidolgozni.
- A tervezett tartalomnak és a kidolgozott folyamatoknak világosan ki kell derülniük a programból.
- A célkitűzésekből le kell tudni vonni, hogy a résztvevők, szintjüknek megfelelően, egyaránt találkozni fognak az elméleti alapokkal és a gyakorlati kérdésekkel.
- A tanfolyamok tartalmát a kitűzött célokhoz kell igazítani.
- A képzés tartama alatt minden kitűzött célt el kell érni.

Az oktatók:

Az oktatóknak saját szakterületüket kiválóan kell ismerniük: a szakterületük alapos ismeretét ki kell egészítse a tudás átadására való kiváló alkalmasság.¹⁹

Egy oktató szerződötésekor figyelembe kell venni tudományos háttérét. Ezért kell a képzettségén kívül publikációs iránt is érdeklődni (ha van ilyen). Meg kell győződni arról is, hogy az adott szakterületen és esetleg oktatói téren van-e gyakorlati tapasztalata.

1. Az oktatott terület szakmai ismerete

Az oktatóknak a következő követelményeket kell kielégíteniük:

- az általuk oktatott szakterületen magas hozzáértéssel kell rendelkezniük,
- állandóan aktualizált, naprakész ismeretekkel kell rendelkezniük (tudniuk kell a változásokról, az újdonságokról, ismerniük kell a tárgyukban megjelent cikkeket),
- kapcsolatban kell állniuk annak a szakterületnek a gyakorlatával, amelyet oktatnak (tudniuk kell, hogy a térségükben hogyan alakul a kis- és középvállalkozások helyzete, mi várható a régiójukban ...),
- számolniuk kell az elméleti és a munkamódszereket érintő gyakorlati újításokkal,
- tudniuk kell üzleti tervet készíteni,
- képesek kell legyenek egy vállalkozás beindítására.

2. A tudás átadásának képessége

Az oktatóknak

➤ rendelkezniük kell pedagógiai és didaktikai készségekkel:

- érteniük kell, hogyan tanulnak az emberek,
- animációs készségekkel kell rendelkezniük,
- képesnek kell lenniük a tartalom szerkezetének kialakítására,
- tudniuk kell tervezni,
- képesnek kell lenniük az oktatással szemben megnyilvánuló igények elemzésére,
- fel kell ismerniük a lehetőségeket,
- képesnek kell lenniük a tanulás folyamatának megszervezésére,
- a viták során biztosítaniuk kell a vezérfonal követését, világos magyarázatokkal kell szolgálniuk a nélkül, hogy a témától eltávolodnának,
- pontosan meg kell határozniuk a tanfolyamok alatt értendő pedagógiai célokat. A mércét elég magasra kell tenni, de oly módon, hogy az a résztvevők által elérhető maradjon,²⁰

- tudni kell, mit csinálnak az oktató kollégák annak érdekében, hogy ne bocsátkozzanak ismétlésekbe, vagy hogy ne legyenek kimaradó anyagok (nem szabad pusztán érinteni egy témát abból a téves feltételezésből kiindulva, hogy arról egy kollégánk már beszélt),

- elérhetőnek kell lenniük és rendelkezésre kell állniuk a résztvevők számára az órákon kívüli időpontokban is.

➤ *Személyi jellemzők:*

- az oktatott szakmai anyag iránt lelkesedést kell mutatnia,
 - szociális képességekkel kell rendelkeznie (jó viselkedés, a diszkriminációval és a tanulási nehézségekkel szembeni érzékenység),
 - rugalmasság,
 - kezdeményező készség,
 - tárgyalásokra, megegyezésre való képesség,
 - kreativitás,
 - energikus hozzáállás,
 - önbizalom,
 - a kölcsönös tisztelet és a bizalom légkörének kialakítására való képesség,
 - tudni kell használni a rendelkezésre álló audiovizuális segédeszközöket (írásvetítő, mikrofon, videolejátszó stb.)
- Az oktató távolléte esetén őt vagy egy hozzáértő személynek kell helyettesítenie, vagy az óráját a résztvevőknek is alkalmas időpontra kell áthelyezni.

➤ *A tanfolyami órák:*

- ⇒ A tanfolyami órákat úgy kell elegendő rugalmassággal megtervezni, hogy a váratlan események is beleférjenek és ne veszélyeztessék a határidők tiszteletben tartását.
- ⇒ A tanfolyamokon résztvevő maximális létszám kialakításakor az oktatási optimumot kell szem előtt tartani. Ez a létszám az oktatás típusától függően (participatív, ex katedra, csoportmunka, ...) változó lehet.
- ⇒ A résztvevőktől kért munkában biztosítani kell az egyéni munka és a csoportosan végzett munka közötti váltakozást.
- ⇒ A résztvevőknek biztosítani kell a tanfolyami órákon a hozzászólási lehetőséget:
 - kiegészítő információk kérését,
 - speciális problémák felvetését.
- ⇒ Az órák ritmusának a résztvevőkhöz alkalmazkodva lehetővé kell tennie a kitűzött célok elérését.

⇒ A lehetőségek szerinti mértékben figyelembe kell venni a résztvevők problémáit, óhajait.

⇒ Az órák időpontját úgy kell kijelölni, hogy az a résztvevők legtöbbjének megfeleljen.

⇒ A résztvevők számára biztosítani kell a lehetőséget, hogy csak bizonyos órákat látogassanak (amennyiben ez a rendszeresen órára járó résztvevőket nem zavarja).²¹

⇒ A tanfolyami órák anyagát tagolni kell és be kell építeni a résztvevők ismeretanyagába.²²

⇒ A tanfolyami óráknak motiválóknak kell lenniük, fel kell kelteniük az érdeklődést.

⇒ A tanfolyam óráit a résztvevőknek és a többi oktatóknak is értékelnie kell.

⇒ Amennyiben egyes résztvevők nehézségekkel küzdenek, biztosítani kell számukra a felzárkózás lehetőségét (az oktató ajánlhat számukra olvasmányokat, elvégzendő gyakorlatokat, ...)

⇒ Az óráknak meg kell könnyíteniük az elméletről a gyakorlatra való áttérést.

⇒ A résztvevőknek a tanfolyam ideje alatt információkat kell szerezniük az esetleges változásokról, újdonságokról, ...ami az oktatással, illetve azzal a szakterülettel kapcsolatos, amelyre őket az oktatás felkészíti.²³

Az idő:

A tanfolyami órák számát előre kell rögzíteni. Úgy kell méretezni az oktatandó anyagot, hogy az az adott idő alatt elvégezhető legyen, tekintetbe véve a résztvevők és a tananyag színvonalát is.

A didaktikai anyag:

A didaktikai anyagot a program konkrét céljaihoz kell igazítani (vagyis nem csak meglevő, szabványos anyagokkal kell dolgozni). Azt úgy kell megtervezni, hogy megkönnyítse az oktatást és a tanulást (ütemezés, tagolás, megfelelő nyelveket, korábbi ismeretek, motiváció, elmélet és gyakorlat viszonya). Rendelkezésre kell álljon abban a pillanatban, amikor arra a résztvevőknek szükségük van.

Tanfolyami segédeszközök:

- megfelelő méretű tábla,
- írásvetítő,
- transzparensok, fénymásolók, könyvek... kerülnek kiosztásra a résztvevők között a tanfolyami órák előtt (vagy az órák elején), melyeket használnak, illetve olvasnak,
- ezeket rendszeresen kell aktualizálni,
- ki kell függeszteni mindent, ami a résztvevőket illeti vagy érdekelheti, például a régióban folyó szemináriumokat, kollokviumokat...

A könyvtár:

Minden képzési központnak nem lehet könyvtára. Ellenben lehetőség van a következőkre:

- megállapodásokat kötni intézményekkel, dokumentációs központokkal,
- címeket ismertetni, ahol a résztvevők hozzáférhetnek a keresett dokumentumhoz, ha szükségük van azokra,
- informatikai adatbanki hozzáférés,
- többé-kevésbé jól ellátott dokumentációs központ kialakítása.

Az eredményváltozó

A megszerzett ismeretek ellenőrzése

A tanfolyamok egész időtartama alatt be kell iktatni a megszerzett ismeretek rendszeres formális ellenőrző mérését abból a célból, hogy fény derüljön a résztvevők gyengéire és hiányosságaira. Ezek az ellenőrzések visszacsatolást jelentenek mind a résztvevő, mind az oktató számára, aki ebből arra kap választ, mely témákat nem tárgyalt a megfelelő mélységben.

A tanfolyam végén, ha azt a résztvevők is kívánják, normatív kontrollt is kell végezni, amelynek végén bizonyítványt állítanak ki, amely tanúsítja, hogy az oktató szakterületen a résztvevő ismereteket szerzett. Ahhoz, hogy ezeknek a számonkéréseknek értékük legyen, arra van szükség, hogy:

- érvényesek legyenek (vagyis azt kell ellenőrizni, hogy a kitűzött célt sikerült-e elérni),
- megbízhatóak legyenek (a szükséges gondtal készítették el és javították ki azokat).

Az elmélet gyakorlatba való átvitelének elősegítése

A tanfolyam ideje alatt az oktatóknak arra kell törekednie, hogy segítse az elmélet gyakorlati alkalmazását, amit szimulációs gyakorlatokkal és üzleti tervek kidolgozásával lehet elérni.

A tanfolyam elvégzése után a résztvevőnek biztosítani kell a segítséget még két éven át, például 3x1 órás tanácsadás formájában. Ezt a segítséget a résztvevő kérésére például a vállalkozása megalapításakor az üzleti terv értékelésére lehet felhasználni, mielőtt azt benyújtáná a bankhoz.

Ugyanezen időszak alatt a képzési központok az újonnan megjelent dokumentumokról értesítik a résztvevőket. Amennyiben a résztvevők a tanfolyam elvégzése után a követés szorosabb formájára tartanak

igényt, az illetékes központok vezetőinek lehetőségei szerint ez fizetés ellenében végzett tanácsadás formáját is öltheti.

A kliensek elégedettsége a minőség meglétét igazolja vissza, tehát minden eszközt meg kell ragadni ezen elégedettség elnyerése érdekében.

A minőség nem véglegesen megszerezhető érték, vagyis mindent át kell vizsgálni; a résztvevők által a tanfolyam közben és a végén tett megjegyzéseket vagy kritikákat figyelembe kell venni annak érdekében, hogy a képzési központ által nyújtott szolgáltatást folyamatosan jobbá tehesük.

Ha a potenciális kliensek részéről sok olyan elvárás fogalmazódik meg, amelyeknek a képzési központ nem tud eleget tenni, vizsgáljuk meg, hogy központunkban nem tudnánk-e új szolgáltatások bevezetésével kielégíteni az igényeket, anélkül, hogy jelenlegi tanfolyamaink színvonalát veszélyeztetnénk.

Bevezetés az értékelési rendszerbe Javasolt módszerek

1. A konkrét eszköz kidolgozása

1.1. Az érintett szereplők:

- az SMVA és annak vezetője,
- a jelenleg az SMVA-hoz kötődő képzési központok,
- esetleges egyéb résztvevők.

1.2. Az érintett szereplők, miután megismerkedtek az alapidokumentummal és főleg annak utolsó részével, kidolgozzák a következőket:

- A bizonyítvány által tanúsított konkrét célok kitűzése: milyen minőséget szeretnénk igazolni? (nincs szó olyan végcélokról, amelyek a piacot befolyásolnák).
- Mikor ez megtörtént, az érintett szereplők megállapodnak a követelményrendszerben és a mérés egységeiben (Linkert-típusú fokozatok, vagy megnevezésen alapuló kvázi-mércében), majd azt írásba foglalják.

1.3. A kialakított mérési eszközt több képzési központban ki kell próbálni. Ennek a tesztnek elsősorban az a célja, hogy ellenőrizzék:

- a választott követelményküszöbök megfelelőek-e (a kliensnek nyújtott „plusz” elemeket mérik),
- vizsgálják a fogalmazás egyértelműségét,
- a különböző mércék közötti eltérések finomságai

(minden kritériumnak reálisan kell tudnia rámutatni az egyes képzési központok közötti különbségekre),

- a kritériumok egymástól való függetlensége (egy kritériumnak adott magas pontszám nem kell magával vonja egy másik kritérium magas pontszámát).

Ezt követően az eszközt finomítani kell, majd az átdolgozás után elnyeri végleges formáját.

1.4. A végleges eszköz

Tartalma:

- egy előlap, mely feltünteti a címet és egyértelműen utal a kiadóra (SMVA),
- egy útmutató, mely az eszköz használatával kapcsolatos utasításokat tartalmazza,
- az elfogadott kritériumok.

Ekkor az értékelési eszközt az 1.1. pontban felsorolt szereplők elfogadják. Ettől kezdve ez válik az SMVA képzési központok hivatalos minősítési eszközévé.

2. Az eszköz alkalmazása

2.1. Önértékelés

Elvileg a bizonyítvány kiadására pályázó központ megkapja az értékelési eszközt, amelyet saját maga tölt ki.

Ezeket a saját értékeléseket pontos kiegészítő információkkal vagy dokumentummásolatokkal kell igazolni.

Példák:

➤ A résztvevő tanfolyamvezetők képzettségének minőségét egy olyan szakmai önéletrajz tanúsítja, amelyben szerepel az eredeti végzettség, a továbbképzések, és ha lehet: a tapasztalat.

➤ A felszerelések és a helyiségek színvonalát egy pontos leírás tartalmazza (például a termék méretei, írásvetítő van-e vagy nincs stb.)

Az SMVA mindig kérhet további információkat.

2.2. Ellenőrzés

Elvben az SMVA központok közötti viszonyt a kölcsönös bizalom jellemzi. Ugyanakkor az SMVA mindig végezhet ellenőrzéseket (vezetője vagy az általa megjelölt személyek által).

A bizonyítvány kiadására való jogosítványra pályázó vagy a már jogosult központ vállalja, hogy a lehető legrövidebb időn belül biztosítja az SMVA által kért látogatást, illetve a dokumentumokba való betekintést.

Amennyiben nagy eltérés mutatkozik a valóság és az önértékelés között, súlyos esetekben ez a bizonyítvány

azonnali megvonását és ennek a sajtóban való megjelenését vonja maga után. Kisebbségi eltérés esetén megállapított időn belüli a hiba kijavítására kéri a központot.

2.3. A színvonal állandóságának biztosítása

Az SMVA igazolványra pályázó vagy azzal rendelkező központok vállalják, hogy tanfolyamaikat a résztvevők értékelik és az összefoglaló jelentéseket megküldik az SMVA központnak. Az elégtelen eredményeket ellenőrzik és kijavításukra meghatározott intézkedések javaslatát küldik el.

A központok hathavonta elküldik az oktatói testületekben beállt változásokról szóló jelentést (az új szakmai életrajzával).

3. Az igazolvány

3.1. Az SMVA, partnereivel való tanácskozás után meghatározza a tanúsításhoz szükséges elérendő színvonalat. (ld. mérési eszköz).

3.2. Az igazolványt két évre lehet megszerezni, a fenti 2.3. pontban foglaltak betartásával.

3.3. Az igazolvány súlyos hiányosságok (ld. 2.2. pont) vagy a helyzet jelentős leromlása (ld. 2.3. pont) esetén visszavonható.

Minden igazolvással rendelkező központnak érvényesítenie kell azt a szakmai kapcsolataiban. Ez az igazolás garanciát nyújt az SMVA részére, amelynek vezetésében magyar és svájci felek vannak. Az igazolás formai kérdései a svájci partnerrel való megegyezés alapján vannak kidolgozva.

1. Melléklet

Szómagyarázat

Összegző értékelés:

meghatározott időszak elteltével vagy a képzés végén számot ad az elért szintről és minőségről. Szerepe a szabályozás, minősítés, minőségi garancia nyújtás és a kiválogatás.

Formatív értékelés:

tanulási útmutató a résztvevők számára (nem kiválogatásra vagy minősítésre szolgál), arra való, hogy kiderüljenek a gyengeségek, hiányok, s hogy az oktató kezében legyen egy visszacsatolást biztosító eszköz, amellyel ellenőrizheti az oktatási program megalapozottságát.

tudás: elméleti ismeretek

szaktudás: gyakorlati ismeretek, amelyek például az üzleti tervben kerülhetnek felszínre

viselkedés: magatartás, a viták, beszélgetések lefolytatásának módja...

2. Melléklet

Magyarázatok

A résztvevők szintje:

Ahhoz, hogy hasznos és érdekes tanfolyamokat lehessen tartani a résztvevőknek, az szükséges, hogy homogén csoportot képviseljenek. Tehát a tanfolyamra való felvételnél ki kell válogatni a bekerülőket, aminek formája lehet egy beszélgetés. Az interjú lefolytató személy feladata, hogy megítélje, az adott személy azon a szinten áll-e, hogy részt tud venni egy tanfolyami képzésen. Ennek a személynek nem feltétlenül kell ismeretekkel rendelkeznie az oktatott területeken, de képesnek kell lenni arra, hogy egy, a központ által megkövetelt minimális tudást a tanfolyamok kezdete előtt elsajátítson. Vagyis a résztvevők kiválogatásánál nem annyira a tudást, mint az ismeretek elsajátítására való képességet kell számításba venni. Ellenkező esetben, ha a személy magasabb szinten áll, mint a többi résztvevő, helyesebb őt eltanácsolni a tanfolyam követésétől, vagy világosan el kell mondani neki a helyzetet.

A célok világosan tűzzük ki annak függvényében, kihez szólunk:

Egyes központok mezőgazdasági dolgozókat képeznek. Ennek a speciális körnek néhány olyan speciális tanfolyami órát kell tartani, amelyek az ő környezetükből fakadó sajátos igényeknek felelnek meg. De ehhez hasonlóan előfordulhat, hogy más, speciális körnek kell képzést nyújtanunk.

Az oktatók hozzáértése:

Az oktatók színvonalát fel lehet mérni az eredeti képzettségük, az elvégzett továbbképzések és a gyakorlati tapasztalataik alapján (ezekről dokumentumok tanúskodnak).

A velük folytatott beszélgetésekből meg lehet tudni, kapcsolatba állnak-e a gyakorlattal, szakterületük friss ismereteivel rendelkeznek-e, számon tartják-e az újításokat stb.

A célok kitűzése:

A képzéseknek az a céljuk, hogy a résztvevők a tanfolyamok végére képesek legyenek üzleti tervet készíteni, és el tudják indítani saját vállalkozásukat.

A résztvevőknek biztosítani kell a lehetőséget, hogy bizonyos órákra ne járjanak:

A résztvevők számára biztosítani kell, hogy egyes tanfolyami órákon ne kelljen részt venniük, de a választott tanfolyamokra az elejétől a végéig járniuk kell. Vigyázni kell arra, hogy ne tekintsek őket betolakodóknak és ez ne okozzon zavart a tanfolyam életében.

A tanfolyamok anyagába be kell építeni a résztvevők ismereteit. Lehetőség van olyan demonstrációk felépítésére, amelyek a résztvevők ismereteire és tapasztalataira épülnek.

A résztvevőknek a tanfolyam ideje alatt információkat kell szerezniük az esetleges változásokról, újdonságokról, ami az

oktatással, illetve azzal a szakterülettel kapcsolatos, amelyre őket az oktatás felkészíti

Ha a képzés céljai menet közben, például egy felmérést követően módosulnak, vagy ha a szakmában, amelyre a képzés felkészít jelentős változások következnek be (például új törvény lép életbe), a résztvevőket ezekről informálni kell.

Irodalomjegyzék

- Arnold, R. (1997) Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung, Opladen, Leske + Budrich
- Green, D. (1994) What is Quality In Higher Education?, kiadó: Diana Green Buckingham; Bristol Pa.: Society for Research into [?] Higher Education & Open University Press
- Freedmann, I. (1987). Quality in Continuing Education: Principles, practices and Standards for Colleges and Universities, San Francisco, London, Jossey-Bass Publishers
- Schöni, W., Tomferde, E., and Wicki, M. (1997). Leitfaden Bildungsqualität: Evaluation und Gestaltung der Bildungsarbeit in Betrieb und Büro, Chur/Zürich, Verlag Rüegger AG
- Jeanneret, W. (1980). Conception, fonctionnement, réalisation et gestion d'un centre interrégional de perfectionnement et de formation continue, Berne, Paul Haupt
- Bercovitz, A., Fievet, P., Poirier, D. (1994). Pour apprécier la qualité de la formation: guide méthodologique, Paris, L'Harmattan
- Pain, A. (1992). Evaluer les actions de formation, Paris, les Editions d'Organisation
- Le Boterf, G., Dupouey, P., Viallet, F. (1985). L'audit de la formation professionnelle, Paris, Les Editions d'Organisation
- Jüchter, H. T. (1980). Erwachsenenbildung: Programmplanung – Vorbereitung und Ablauf, Bonn, Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.
- Ruddies, G. H. (1991). Erfolgreiche Erwachsenenbildung: Praxis-Reflexion-Ratgeber, Willingen-Schwenningen. Neckas Verlag
- Fendt, P. F., Vavrek, G. M. (1992). Quality improvement in continuing higher education and service organizations, New-York, The Edwin Mellen Press
- Hangström, A. (1995). Quality in continuing education Proceeding of the 7th EUCEN European Conference, Espoo, Helsinki University of Technology
- Bladkwell, C., Hector, P. & Sarfaty, D. (1995) Project Aquaforce Part II: Assurance of Quality in Continuing Education: a Handbook, Feani, Esslingen?? ou Paris??
- Jambart, C. (1995). L'Assurance Qualité: les normes ISO 9000 en pratique, Paris, Economica
- La qualité totale dans la formation, 1995 május 3-án az Oltenben a gazdasági fórumon elhangzott előadás. Qualitec, Bernard Auberson, vállalati tanácsadó

Goldschmid, M. L., Stainier, N., Pedagógiai és Didaktikai Tanszék Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Svájc, la qualité dans l'enseignement supérieur, a „management par la qualité totale“ napok keretében elhangzott előadás (Sion-Institut Kurt Bösch 1997 április 16-17)

BfW (Association Suisse d'évaluation des offres de formation continue), 1995 január 23-i sajtóközlemény

Fischer, A., Weber, K. Qualitätskriterien für Bildungsinstitutionen, Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

Ashworth, A., Harvey, R., C. (1997) Assessing quality in further and higher education, Higher Education Policy series 24

Weber, K. (1998) Qualität der Lehre an den Hochschulen: Mode oder Notwendigkeit?, (megjelenés előtt).

Lábjegyzet

- 1 Green, D. (1994). What is Quality in Higher Education? Edited by Diana Green, Buckingham; Bristol Pa.: Society for Research into Higher Education & Open University Press
- 2 Ugyanaz.
- 3 Ugyanaz.
- 4 Ugyanaz.
- 5 Ugyanaz.
- 6 Bercovitz, A., Fievet, P., Poirier, D. (1994). Pour apprécier la qualité de la formation: guide méthodologique. Paris, L'Harmattan
- 7 Jambart, C. (1995). L'Assurance Qualité: les normes ISO 9000 en pratique. Paris, Economica
- 8 Ugyanaz.
- 9 La Qualité Totale dans la formation (A Teljes Minőség az oktatásban.), az 1995. május 3-i Oltenben a gazdasági fórumon elhangzott előadás Qualitec, Bernard Auberson, vállalati tanács és képzés.
- 10 Ugyanaz mint 9.
- 11 Le Boterf, G., Dupouey, P., Viallet, F. (1985). L'audit de la formation professionnelle. Paris, Les Ed. D'Organisation.
- 12 Ugyanaz.
- 13 Ugyanaz mint 12.
- 14 BfW (Association suisse d'évaluation des offres de formation continue), 1995. január 23-i sajtóközlemény.
- 15 Ugyanaz.
- 16 Ld. szókészlet.
- 17 Ld. 1. melléklet.
- 18 Ugyanaz.
- 19 Ugyanaz.
- 20 Ld. 1. melléklet.
- 21 Ld. 1. melléklet.
- 22 Ugyanaz.
- 23 Ugyanaz.

A VEZETÉSI ISMERETEK OKTATÁSÁNAK HELYZETE, TAPASZTALATAI A DEBRECENI AGRÁRTUDOMÁNYI EGYETEM VEZETÉSI ÉS MUNKASZERVEZÉSI TANSZÉKÉN

Magyarországon az utóbbi évtizedben úgynevezett „management ismeret robbanás“-nak lehetünk tanúi. Nemcsak a gazdasági élet területén váltak egyik napról a másikra megszokottá és mindennaposá a menedzsment ismeretekkel kapcsolatos fogalmak, kifejezések és gondolatok, hanem a hétköznapi életben, a mindennapok gyakorlatában is.

Az elterjedés üteme, gyorsasága, beépülése a hétköznapi gyakorlatába valóban robbanásszerű volt. Nem kellett hozzá egy évtized, és ami tudás, eredmény ezen a területen felhalmozódott a világban, ami e tudományág szakirodalmában megjelent, azt a hazai gazdasági és tudományos élet átvette, beépítette, feldolgozta. Rengeteg tankönyv, könyv, publikáció, szakirodalmi feldolgozás, szabadalmi leírás jelent meg, az irodalmi kínálat olyan bőséges, hogy szinte alig lehet eligazodni.

Az oktatás területén azonban a helyzet egy kicsit zavaros. A gyorsaság, a robbanásszerű terjedés következtében nem alakulhatott ki a menedzsment ismeretek oktatásának az egységes didaktikai módszere, de valójában még az oktatandó tananyag is igen sokféle, kiforratlan. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a képzési piacon különböző szabadalmaztatott menedzsment oktatási módszerekkel, különböző hazai és külföldi vállalatok, vállalkozások, oktatási centrumok is jelen vannak.

A menedzsment ismeretek oktatását tovább nehezíti, hogy különböző oktatási módszereket, tananyagot igényelnek a különböző szakterületek, képzési szintek, az eltérő gyakorlattal rendelkező és különböző beosztású vezetők képzései.

A mezőgazdasági felsőoktatásban is ki kell alakítani azt a tananyagot, amely összhangban van a szakterület sajátosságaival a mezőgazdaság speciális igényeivel. Ki

kell dolgozni azokat az oktatási módszereket, amelyek eredményesek a graduális képzésben és csak erre lehet építeni a posztgraduális képzések eltérő oktatási igényeinek megfelelő módszereket és tananyagot.

A menedzsment ismeretek oktatásának sajátosságai

A menedzsment ismeretek oktatásának értékelésénél különbséget kell tenni a képzés jellege szerint. Más tananyagot kell oktatni, és más oktatási módszereket kell alkalmazni vezetési tapasztalatokkal rendelkező szakemberek esetében, azaz a posztgraduális képzésben és más a graduális képzésben.

A graduális képzésben részt vevő hallgatóknak semmilyen vezetői tapasztalatuk, gyakorlatuk nincs. Ez esetben a menedzsment ismeretek oktatási célkitűzése elsősorban a vezetéselméleti alapismeretek elsajátítása lehet (Kocsondi-Somogyi, 1993). Emellett azonban az oktatás további célkitűzése, hogy olyan képzésben is részesüljenek a hallgatók, melynek keretében megismerkednek bizonyos vezetési helyzetekkel, szituációkkal, vezetői megoldásokkal.

Fehér (1989) szerint a mezőgazdasági felsőoktatásban nincs szükség receptkönyvekre, az egyes tantárgyak oktatási módszerei nem alkalmazhatóak sablonosan, hanem figyelembe kell venni a különböző intézmények sajátos helyzetét, lehetőségeit és adottságait.

A felsőoktatási folyamat pedagógiai kilátásainak vizsgálatai (Nagy, 1981) egyértelműen igazolják, hogy az agrár-felsőoktatási intézményeknek oktatási adottságaikhoz, környezetük lehetőségeihez kell sikeresen alkalmazkodniuk és ezeket kell minél jobban kihasználniuk.

A vezetési ismeretek oktatásában, illetve bizonyos vezetési feladatok megoldására való felkészítésben nagy lehetőséget kínál a vállalati gyakorlatból vett valós helyzetek, esetek bemutatására, elemzésére épülő oktatási módszer. A kiscsoportos szemináriumi megbeszélés és vita Nagy (1997) szerint elsősorban a felsőfokú képzés módszere lehet. Ezt a módszert különösen eredményesen lehet alkalmazni a graduális képzésben részt vevő hallgatók esetében, amikor az a cél, hogy felkészítsük őket bizonyos alap vezetési helyzetek megoldására. Ezzel a módszerrel a hallgatók valóságos vezetési esetek megismerése, értékelése, elemzése révén szerezhetnek új ismereteket, esetleg pótolhatják hiányzó tapasztalataikat.

Az elmúlt években a hagyományos módszerek mellett megjelentek s jelentős mértékben elterjedtek azok, melyek a jelenlevők aktivitására, résztvevő tanulására építenek. Természetesen az oktatás, képzés különböző területein mindkettőnek megvan a maga szerepe és létjogosultsága.

A hagyományos oktatás szemléltető, magyarázó jellegű; az oktató bemutatja és elmagyarázza az anyagot, a hallgatóság pedig több-kevesebb intenzitással befogadja, utána gondolja. Nagy létszámú részvevőhöz lehet így szemléletes, logikus és rendszeres módon információt eljuttatni.

A tréning-módszereknek elsősorban a csoportfoglalkozásokon van kiemelkedő jelentőségük. Segítségükkel olyan oktatási, képzési témák is feldolgozhatóak, melyekhez a hagyományos módszerek alkalmatlanok. (Nemes, 1985) A cél az egyének és csoportok fejlesztése annak érdekében, hogy önmaguk képessé váljanak problémáik felismerésére, meghatározására, elemzésére, valamint az adekvát megoldások kidolgozására. (Dykes-Szakály, 1993)

A tréningek tehát nem a lexikális tudás növelését tartják a legfontosabbnak, hanem az önismeret és a készségek fejlesztését. (Magura, 1996) A foglalkozásokon, valamint a tanulságokat megfogalmazó megbeszéléseken a hallgatók is aktívan részt vesznek.

A tananyag témakörei

A graduális okleveles agrármérnök képzés vezetési tananyagának kialakításánál több szempont együttes figyelembevétele szükséges. Mérnökképzésről lévén szó alapkövetelmény, hogy a hallgatók megismerkedjenek a vezetéstudomány kialakulásával, fejlődésével, megismerjék az alapvető elméleteket, irányzatokat, iskolákat. Ezen túlmenően a vezetési folyamat megértése az alapis-

meretek elsajátítása nélkül aligha lehetséges. Csak ilyen előkészítés után kerülhet sor a vezetési feladatok oktatására. Ez esetben gyakorlatilag a vezetői funkció betöltéséhez készítjük elő a hallgatókat, és a vezetési tevékenységet folyamatában mutatjuk be.

A „Vezetési ismeretek“ című tantárgy oktatására a Debreceni Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Karán két félév áll rendelkezésre. A tantárgy első félévében oktatott témakörök vezetési alapismeretek megnevezéssel foglalhatjuk össze. Mivel a képzésben részt vevő hallgatóknak nincs vezetési előképzettségük, itt kell megismerkedniük a vezetéstudománnyal, az alapfogalmakkal, a vezetési elméletekkel. A tantárgy második félévében a „vezetési folyamat“ oktatása történik. Ennek keretében a hallgatók megismerkednek a vezetési funkciókkal, feladatokkal.

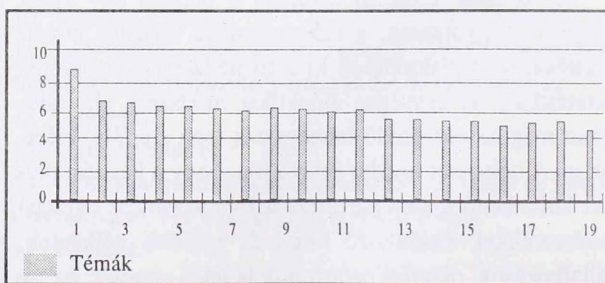
A vezetési feladatok bemutatása folyamatában, didaktikailag egymásra épülve történik, azaz a kommunikáció (információ → döntés → utasítás → végrehajtás → rendelkezés → szervezés → ellenőrzés → vezetői kontroll) témaköreit foglalja magában, ebben a sorrendben és egymásra épülésben.

A hallgatók körében végzett felméréseink azt mutatják (1. ábra), hogy az alapismereti témakörök népszerűbbek, mint a „vezetési folyamat“ témakörei.

A felmérés első felében zömmel vezetés alapismereti témakörök, míg a második felében főleg „folyamatiak“ találhatóak. A felmérésben tíz fokú skálán értékelték a hallgatók a témaköröket, a növekvő értékek a magasabb tetszési indexet jelölik.

1. ábra

Vezetési előadások hallgatói értékelése



Témák: 1. Kommunikáció, 2. Motiváció, 3. Döntés, 4. Szervezeti formák, szervezetfejlesztés, 5. Konfliktusmenedzsment, 6. A vezetés fogalma, vezetői szerepek, 7. Emberi erőforrás menedzsment, 8. Vezetői információs rendszer, 9. A vezető időgazdálkodása, tárgyalás, 10. Személyiség és magatartás, 11. Változás menedzsment, 12. Rendelkezés, utasítás, szervezés, 13. Ellenőrzés, kontroll, 14. A szervezeti magatartás és viselkedés alapjai, 15. Innováció és a műszaki fejlesztés vezetési kérdései, 16. A vezetéstudomány kialakulása, fejlődése, vezetési iskolák, 17. A munkacsoportok vezetési kérdései, 18. Minőségmenedzsment, 19. Vezetési stílus, módszer.

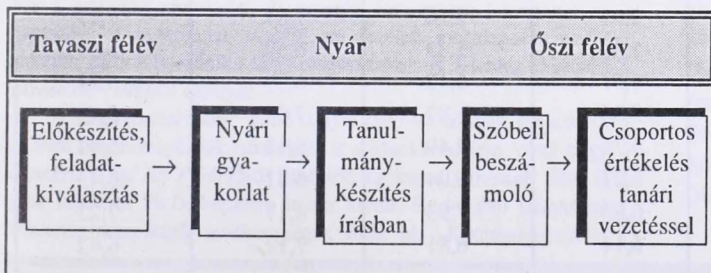
Az esettanulmányok módszere

A menedzsment ismeretek oktatásánál alkalmazott módszereket alapvetően meghatározza, hogy a graduális képzésben részt vevő egyetemi hallgatóknak nincs vezetői tapasztalatuk, gyakorlatuk. Az agrármérnök képzés célja viszont egyértelműen kinyilvánítja, hogy végzett mérnökeik vezetői feladatok ellátására kívánja felkészíteni. Ennek a képzési célnak a realizálása azt a követelményt támasztja a „vezetési ismeretek“ oktatásával szemben, hogy a hallgatók a képzés során találkozzanak bizonyos vezetési helyzetekkel, szituációkkal, elemezzék azok megoldási lehetőségeit, ilyen módon készülve fel a vezetői feladatok megoldására. Erre kiváló lehetőséget kínálnak az „esettanulmányok“. A vállalati gyakorlatból vett esetek megismerése, a megoldási lehetőségek bemutatása, elemzése, kiscsoportos megvitatása segíthet abban, hogy a végzett hallgatókat előkészítsük a vezetői funkciók betöltésére. Ez a módszer még eredményesebb lehet, ha az esettanulmányokat maguk a hallgatók készítik. Ezt a megoldást alkalmazzuk a Debreceni Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Karán is. Mivel a tantárgy két féléves, azaz tavaszi és őszi félévre épül, valamint a két félév között, nyáron két hét vezetési gyakorlat van, ez kiváló lehetőséget kínál a hallgató által készített esettanulmányoknak a vezetés oktatásában való felhasználására.

Az általunk alkalmazott oktatási módszer lényege (2. ábra), hogy a tavaszi félév során a tantárgyhoz kapcsolódó kiscsoportos gyakorlatok keretében a hallgatókat felkészítjük, a vezetési esettanulmány elkészítésére.

Minden hallgatónak önálló témát kell feldolgoznia, de nagyobb vállalatnál egy több témájú esettanulmány csoportosan, team munka keretében is elkészíthető. Az írásban benyújtott esettanulmányokat az őszi félévben kiscsoportos foglalkozások keretében tanári vezetéssel dolgozzák fel.

Az esettanulmányok illeszkedése a tantárgyi rendszerbe



Minden hallgató rövid előadás keretében ismerteti az általa készített esettanulmányt, majd azt szemináriumi jellegű foglalkozásokon, tanári vezetéssel dolgozza fel, vitatja meg és elemzi a csoport. A csoport létszámától függően tizenöt-húsz valós vezetői probléma, helyzet és megoldás megismerésére és tanulmányozására nyílik lehetőség.

Tréning módszerek alkalmazása

Tanszékünkön a „Vezetési ismeretek“ című előadáshoz kapcsolódóan heti két órában alkalmazzuk a „résztvevő tanulásra“ építő módszereket. A foglalkozásokat a hagyományosan kialakított tizennyolc-húsz fős tanulócsoporthoz tartjuk, a tanszéki „hallgatói kabinetben“ tartjuk. A mozgatható – a célnak megfelelően átrendezhető – bútorzat, a rendelkezésre álló audiovizuális eszközök (TV, videolejátszó, kamera, diktafon, flip-chart), az ergonómiai, pszichológiai műszerek nagy segítséget nyújtanak a gyakorlatok témaköreinek feldolgozásához.

Fontosnak tartjuk, hogy már a tréning kezdetén tisztázzuk, egyeztessük

- a tréning céljait,
- a közös munka során javasolt szabályokat, az elvárásokat,
- a feldolgozott témaköröket,
- a programidő beosztását.

Évek óta fokozatosan szűrjük, fejlesztjük azokat a témaköröket, melyek a célkitűzésekkel szinkronban segítik az előadásokhoz kapcsolódó információk hatékonyabb feldolgozását, a fontosnak ítélt készségek, képességek fejlesztését.

A csoportfoglalkozások fontosabb témakörmoduljai az elmúlt két évben az alábbiak voltak:

- Önkép-, önismeret fejlesztése
- Kommunikációs készségfejlesztés
- Döntéshozatal
- Konfliktuskezelés
- Álláskereső tréningek

2. ábra

A csoport strukturálása az egyes témakörök feldolgozásánál:

- egyén a csoportban (egy személlyel foglalkozik az egész csoport),
- páros, alcsoport-helyzet (a csoport több külön dolgozó részre oszlik),
- panel, akvárium-helyzet (a csoport egy része dolgozik, a többiek megfigyelők),
- homogén, egészscsoportos gyakorlat.

A gyakorlatok tréningjellege biztosítja, hogy a résztvevők spontán módon viselkedjenek és a mindennapok során beléjük rögződött magatartásmintákat kövessék. A tréningfoglalkozások befejezésekként a csoport elemzi a történeteket, megbeszéli a tanulságokat. Az így levont tanulságok, bizonyos törvényszerűségek felismerése és tudatosítása lehetőséget teremt arra, hogy egy későbbi hasonló helyzetben a korábbiaktól eltérő, hatékonyabb megoldásokat válasszanak.

A tréningek hallgatói megítélése

A kétféléves tréningfoglalkozásokat a tréningek minősítésével zárjuk. Az értékelő kérdőíveket a hallgatók név nélkül töltik ki. A kérdőívek kitöltése után a gyakorlatok tartalmi, formai sajátosságait, a pozitívumokat és hiányosságokat, a továbbfejlesztés lehetőségeit, irányvonalát szóban is megbeszéljük. Az egyes témákat tízpontos attitűd-skálákon minősítik a résztvevők (0 pont ha egyáltalán nem tetszett, tíz pont ha nagyon tetszett). Az elmúlt négy év minősítési átlagértékeit az 1. táblázat mutatja be.

Amint a táblázatból kitűnik, a hallgatók összességében pozitívan értékelik a tréningeket. Véleményük szerint a gyakorlatok, a „résztvevő tanulás“ módszere segítik önismeretük, személyiségük fejlesztését, a vezetési ismeretek megértésének, elsajátításának folyamatát. A kérdőívet kitöltő hallgatók 83 %-a szívesen részt venne hasonló jellegű tréningfoglalkozásokon.

Összefoglaló értékelés

A vezetői feladatokra való felkészítésben a graduális képzés jelenti az első alapvető lépést, mely jelentős mértékben meghatározhatja a vezetővé válás folyamatát. A graduális képzésben kell elsajátítani a vezetélméleti alapismereteket, itt kell megismerni az alapvető vezetési feladatokat. Ezen túlmenően a hallgatókat a képzés során fel kell készíteni bizonyos vezetési alapfeladatok megoldására. Elvárás, hogy a képzés során találkozzanak bizonyos vezetési helyzetekkel, problémákkal, esetekkel, s elemezve azokat esetleg általános érvényű megoldásokat, „recepteket“ sajátítsanak el.

A Debreceni Agrártudományi Egyetem Vezetési és Munkaszervezési Tanszéke által felépített tananyag (3. ábra) több egymással kölcsönhatásban lévő részből épül fel és többoldalú pedagógiai ráhatást valósít meg.

A vezetélméleti alapismeretek tudományossága, a vezetési folyamat funkcionálizmusa, az esettanulmányok gyakorlatiassága és a tréningek önismeret- és készségfejlesztése olyan komplex didaktikus hatást hoz létre, amellyel a fentiekben megfogalmazott elvárásoknak eleget tudunk tenni.

Irodalomjegyzék

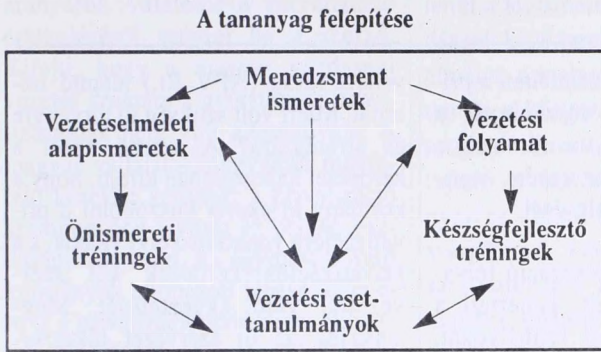
Nagy, S. (1981): Újabb kutatások a felsőoktatási folyamat pedagógiai vonatkozásában. Felsőoktatási Pedagógiai Szövegyűjtemény, Gödöllő. Szerkesztette: Völgvessi et. al.
 Fehér, Gy. (1989): Mezőgazdasági felsőoktatási pedagógiai tanulmányok. Budapest
 Kocsondi, J.-Somogyi, S. (1993): Vezetési ismeretek. Oktatási segédlet, Keszthely

1. táblázat

A tréningek hallgatói megítélése

Tréning témakörök	Átlagos pontszámok				
	1994.	1995.	1996.	1997.	1994-97. év
Önbemutató	-	5,12	6,04	6,52	5,89
Önismeret fejlesztés	5,64	6,24	7,13	7,34	6,58
Személyiség	-	-	6,82	6,47	6,64
Intelligencia	7,01	7,61	8,35	7,81	7,69
Kreativitás	7,03	6,97	7,71	8,20	7,47
Nem szóbeli kommunikáció	-	6,43	6,96	7,45	6,94
Szóbeli kommunikáció	6,64	7,01	7,24	7,87	7,19
Beszéd-készség fejlesztés	4,93	5,49	5,83	6,52	5,69
Kiselőadások + videós visszajelzés	3,87	4,61	6,12	6,26	5,21
Döntés	3,95	5,34	6,87	7,08	5,81
Konfliktuskezelés	4,36	5,76	5,49	6,13	5,43
Menedzser etikett	6,61	6,27	6,04	6,81	6,43
Álláskereső	6,07	6,85	7,93	8,17	7,25
Átlagpontszámok	5,61	6,14	6,81	7,12	6,42

3. ábra



Nagy, S. (1997): Az oktatás folyamata és módszerei. Valós Kiadó, Gödöllő

Nemes, K. (1985): A csoportos foglalkozások vezetésének módszerei a „Vezetési ismeretek” c. tantárgy oktatásában. Oktatásmódszertani tanulmányok az agrár-felsőoktatás köréből. II. Budapest 1985. 409-428. pp.

J. Dykes-Szakály D. (1993): Hot Line-Hot Seat-az outdoor tréning Vezetéstudomány 1993. 3-4. sz. 119-125. pp.

Magura, I. (1996.): A tréning-módszer – „részvevői tanulás” – előnyei és alkalmazhatósága a graduális képzésben. V. Agrárökonómiai Tudományos Napok GATE Gyöngyös, 1996. 492-495. pp.

A Debreceni Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Kar Vezetési és Munkaszervezési Tanszékének kialakulása 1953-ig, a Debreceni Mezőgazdasági Akadémia létrehozásáig nyúlik vissza. Gyakorlati tanszék néven 1954-ben alakult meg. Ebben az időszakban a tanszék valamennyi oktatója a Tangazdaságban – másodállásban – műszaki vezetőként dolgozott. Ez az oktatók számára nagy terhet jelentett, a gyakorlati oktatást azonban rendkívüli módon megkönnyítette. Az „Üzem-vezetés” című tárgy bevezetésére 1957-ben került sor, módosítva a tanszék profilját. Később, a tanszék névváltoztatását is maga után vonva, Alkalmazott Üzemtani Tanszék néven működöttünk tovább. A „Mezőgazdasági munkaszervezést” 1967-től oktatjuk, amelynek következtében kialakult a tanszék jelenlegi profilja, később a mai elnevezése is. Jelenleg tanszékünknek 11 fő diplomás oktatója és dolgozója van, ebből két Professor Emeritus, három docens, egy adjunktus, két tanársegéd, két tanszéki mérnök és egy doktorandusz.

A tanszék oktató munkája

Tanszékünk megalakulása óta szorosan kötődik a gyakorlati oktatáshoz, hiszen fő profilja sokáig a termeléstechnika, később a tangazdasági gyakorlatok oktatása volt. Jelenleg „mezőgazdasági alapismeretek” címmel oktatjuk az agrármérnöki szakon az első három félévben heti két órában, a gazdasági agrármérnöki szakon az első két félévben heti négy órában.

Az „Üzemvezetés” című tárgyat 1957-től tanítjuk. Míg korábban a praktikus szervezési- és vezetési ismeretekre fektettük a fő hangsúlyt, a nyolcvanas évektől az elméleti megalapozás került előtérbe, mely kifejeződik a tárgy elnevezésében is. Jelenleg „Vezetési ismeretek” címmel oktatjuk.

A „Munkaszervezés” című tárgyat 1967-től tanítjuk, majd a 70-es évek elején megbízták tanszékünket a Munkavédelem című tárgy oktatásával is. Az 1994/95-ös tanévtől, egyetemi karunkon több új szak indult és Ph.D. képzésre is sor került. Ez további tárgyakkal bővítette tanszékünk tevékenységét, mint pl. „Kommunikáció” ,

„Szervezetfejlesztés”, „Emberi erőforrások”, „Személyiségfejlesztés”, „Alkalmazott pszichológia” .

A tanszék kutató munkája

A tanszék kutatási témái korábban elsősorban a Tangazdasághoz (borsónemesítés, kukorica-, burgonyatermesztés, tehének takarmányozása, viselkedése, szarvasmarha hízlalás), jelenleg az oktatott tárgyakhoz (elsősorban Vezetés-Munkaszervezés) kötődnek. Az utóbbi évek főbb kutatási témái:

- ⇨ Korszerű növénytermesztési és állattenyésztési technológiák és termelészervezési módszerek kifejlesztése a farmgazdaságokban és nagyüzemekben.
- ⇨ A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései
- ⇨ A szervezeti menedzsment hatékonyságának funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban.
- ⇨ Tréning-módszerek és technikák továbbfejlesztése a graduális, posztgraduális képzésben.
- ⇨ A munkahelyi szervezettség vizsgálata különböző méretű vállalkozásokban.
- ⇨ Humán erőforrások vizsgálata a mezőgazdaságban.
- ⇨ A minőségbiztosítás bevezetésének tudományos megalapozása a mezőgazdasági alapanyag termelésben.

Tanszékünk oktatói az évek során összegyűjtött kutatási eredményeiket 391 publikációban (folyóirat, újságcikk, tanulmány, szakkönyv, jegyzet) és különböző szintű disszertációkban tették közzé (2 akadémiai doktori, 7 kandidátusi, 1 Ph.D. és 11 doktori értekezés).

Belföldi kapcsolataink

A „Vezetés-Munkaszervezés” és a „Mezőgazdasági alapismeretek” című tárgyak oktatása kapcsán szoros és eredményes kapcsolatot alakítottunk ki a környező mezőgazdasági vállalkozásokkal, a megyei FM Hivatallal, a tisztántúli Agrárkamarákkal, valamint a Gödöllői és a Pannon Agrártudományi Egyetem Karainak társtanszékeivel is.

Külföldi kapcsolataink

A rendszerváltás előtt elsősorban a Rostock-i Egyetem Mezőgazdasági Karával, a Prága-i és a Nyitra-i Mezőgazdasági Főiskolával volt együttműködési kapcsolatunk. Ezt követően a TEMPUS program keretében további gyümölcsöző kapcsolatot alakítottunk ki más nyugati egyetemekkel is (Wageningen, Kiel, Coork, Aberdeen, Chania, Gent).

A tanszék oktatói különböző tudományos és szakmai szervezetekben tevékenykednek

Ezek: Debreceni Akadémiai Bizottság (DAB), Magyar Agrártudományi Egyesület (MAE), Hellei András Munkatudományi Társaság, Szervezés- és Vezetéstudományi Társaság (SZVT), Nemzetközi Farm Menedzsment Szövetség (IFMA), Európai Agrárökonómusok Szövetsége (EAAE), Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága (EOQMNB) és a Művelődési és Közköztudományi Minisztérium Munkavédelmi Oktatási Bizottsága.

Nagy Tibor

KÖNYVISMERTETÉS

MIHÁLYI Péter

A MAGYAR PRIVATIZÁCIÓ KRÓNIKÁJA 1989–1997

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
1998. 458 p.

A privatizáció a hazai rendszerváltás meghatározó jelensége, hiszen az átalakulás fontos célkitűzése, hogy a nemzetgazdaságban visszaszoruljon az állami tulajdon és teret nyerjen a magántulajdon. Rendkívül összetett – számos politikai, jogi, közgazdasági és számviteli problémát felvető – folyamat. Így nem csoda, hogy a közérdeklődés előtérbe került. Szép számmal akadtak bírálói, ellenzői: a megoldások sokszor indulatokat felkavaró éles vitákat s nemegyszer téves információkon alapuló véleményeket váltottak ki. Voltak és vannak, akik helyeslik az állami tulajdon magánosítását, mások azonban egyenesen a közvagyon elherdálásáról beszélnek, visszaéléseket és korrupciót hangoztatnak vele kapcsolatban. Ezért – számos privatizáció lebonyolítását jogellenesnek tartva – a felelősségrevonás elrendelését is hangoztatják.

A közvélemény egyértelmű választ szeretne kapni a privatizáció végrehajtását érintő kérdésekre. Mihályi Péter, a könyv szerzője éveken át tevékenyen részt vett a privatizációs folyamat irányításában, s így közelről szemtanúja volt az eseményeknek. 1993 és 1995 között tanácsadóként, tisztségviselőként és a Privatizációs Kormánybiztos helyetteseként vállalt szerepet a magyarországi privatizáció lebonyolításában. Könyvében tehát hitelesen tájékoztatja olvasóit az eddig megvalósult privatizációk végrehajtásának menetéről, eseményeiről. Részletesen elemzi a rendszerváltás és a privatizáció összefü-

géseit, táblázatokon szemlélteti a privatizálható vagyon részarányát a nemzeti vagyonban, s rámutat a számviteli előírások szerepére a privatizált vagyon értékelésénél.

A szerző kifejti a privatizáció folyamatának célkitűzéseit, ismerteti a vele kapcsolatos jogi szabályokat, foglalkozik a privatizáció intézményeinek működésével, az alkalmazotti tulajdonszerzés arányaival, az eladott vállalatokkal, a privatizációs bevételek és ráfordítások összességével, a bevételek szétozásával és még sok más kérdéssel...

A privatizáció jogi keretei közt szó van a kárpótlási jegyek privatizációs felhasználásáról s a folyamat máig tartó elhúzódsáról. A továbbiakban olvashatunk a tulajdonváltással járó társadalmi változásokról, a privatizációs hitelről és lízingről, a részvényértékesítésről, valamint a tőzsdei privatizációról – ténylegesen megtörtént esetek bemutatásán keresztül is.

A szerző megismerteti az állam privatizációs és vagyonkezelő intézményeivel, az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) megalakulásával, szervezetével, privatizációs programjaival, döntési mechanizmusaival. Megtudjuk a könyvből, hogy milyen okok játszottak közre az ÁVÜ-ből kiszakadt Állami Vagyonkezelő Rt. (ÁV Rt.) létrejöttében, s az miért részvénytársasági formában alakult meg. Összehasonlítást találunk a két intézmény szervezeti felépítése, működése között, megismerjük konfliktusaik kiváltó okait.

Az 1994 nyarán hivatalba lépett kormány megszüntette az ÁVÜ és az ÁV Rt. párhuzamos működését, s 1995 június 17-én jóváhagyta az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rész-

vénytársaság (ÁPV Rt.) alapító okiratát. Miért volt szükség új törvényre és stratégiára? A szerző ezzel a kérdéssel kapcsolatban kifejti, hogy a kormány ki akarta küszöbölni a privatizációra vonatkozó elvi vitákat, s a privatizációs kérdések két szervezettel való egyeztetését. Megismerjük az új szervezet tőkeszerkezetének összetevőit, a működését szabályozó törvényeket és rendeleteket, a végbement személyi változásokat.

Az alkalmazotti tulajdonszerzés lehetőségei közt szó van az MRP (Munkavállalói Részvénytulajdonosi Program) keretében, valamint a vezetői kivásárlás (MBO) során végbement vagyonszerzésekről, és a települési önkormányzatok rész tulajdonossá válására irányuló törekvéseiről. A továbbiakban képet kapunk a MALÉV, a MOL, a villamosenergia-ipar, a gázszolgáltató társaságok, a pénzügyi szektor végrehajtott és az Antenna Hungária sikertelen privatizációjáról. A szerző részletesen foglalkozik a privatizációban állandóan jelen levő elvi kérdésekkel is. Így – többek között – a politikai és közgazdasági érvekkel, a privatizáció határaival, sebességével és ellentmondásaival, a verseny tisztaságával, a kötelezettségvállalásokkal, a külföldieknek a privatizációban való részvételével, az Országgyűlés és a pártok felelősségével stb.

Olvashatunk a könyvben a tanácsadói közreműködésről, a privatizáció előtti vagyonértékelésről, a nyilvánosság és az ellenőrzés szerepéről. Táblázatok szemléltetik a könyvszakértők és a vállalatok kapcsolatát, a befektetési bankokat, a tanácsadó és brókercegeket. Végül a privatizációs bevételek nagyságáról és felhasználásáról, a magánszektorban a nem-

zetgazdaságban elfoglalt helyéről, arányáról, valamint a privatizáció értékeléséről számol be a szerző. Kifejti, hogy a magyar gazdasági vezetés számára a gyorsütemű privatizációnak nem volt alternatívája. A magyar vállalatok nagyjából megfelelő kezekbe kerültek; a privatizáció számottevően javított az ország gazdasági helyzetén. Az egymást követő kormányok elhibázott lépései ellenére is a privatizáció módszerei helyesnek mondhatók. A nagyvállalkozóktulajdonosok mellett megjelent egy nagyszámú menedzseri középvezetői réteg, melynek vagyoni pozíciója sokkal kedvezőbb, mint a rendszerváltás előtt volt. „A privatizációnak köszönhetően szintén százezres nagyságrendű az a kisvállalkozó-szolgáltató réteg, amely közvetlenül szolgálja a lakosságot, a vállalati szféra és az államigazgatás fizetőképes részét. Mindez együttvéve elégséges alapot tűnik a polgári középosztály kialakulásához. Ez volt a cél.”

A könyv Függelékében részletes Irodalomjegyzék, Tárgy-, Cég- és Névmutató található. Egészében hasznos tájékoztatást jelent a rendszerváltás igen fontos jelenségéről Mihályi Péter munkája. A felvetett gazdálkodási és jogi problémák miatt a közgazdasági és jogi oktatásban is jól felhasználható.

R. I.

A „túlzott központosítástól“ az átmenet stratégiájáig

– Tanulmányok Kornai Jánosnak –
Szerkesztette: GÁCS János
és KÖLLŐ János

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1998. 504 p.

Kornai János a Magyar Tudományos Akadémia tagja, az amerikai Harvard egyetem professzora, több külföldi akadémia választotta tagjává és sok helyen működött vendégprofesszorként. Ezért és más nemzetközi kap-

csolatai révén külföldön kétségtelenül a legismertebb magyar közgazdászok közé tartozik. A közgazdasági elmélet, a matematikai közgazdaságtan és a közgazdasági szakirodalom területén szerteágazó munkásságot fejtett és fejt ki. Könyveit számos nyelvre lefordították. Tanítványai, szerzőtársai, kutatásainak munkatársai tiszteletére hetvenedik születésnapjára tanulmánykötetet állítottak össze.

Kornai János egész munkássága, sokoldalú kutatásai a társadalom, a gazdaság bonyolult belső összefüggéseinek, rendszerének tudományos feltárására irányulnak és a magyar gazdasághoz kötődnek. A tanulmányok közvetlenül kapcsolódnak valamely általa elemzett témakörhöz, megállapításaival, tételeivel foglalkoznak, túlnyomóan az átmenet és a kialakulóban levő piacgazdaság problémáit vizsgálják. A kötet 34 szerzője közt egyaránt találunk egyetemi tanárokat, banki szakembereket, közgazdasági kutatókat, minisztériumi tisztségviselőket. Több tanulmányuk most jelenik meg első alkalommal.

Először a matematikai elemzés módszereiről, a modellek közgazdasági szerepéről és a döntéseknél való felhasználásáról olvashatunk a tanulmánykötetben. A szocialista gazdaság jellemzőivel, az átalakulás előtti munkáltatói magatartással foglalkozó tanulmányokat a vállalatok helyzetében bekövetkezett változások bemutatását célzó írások követik a könyvben. A szerzők (Voszka Éva, Chikán Attila, Gács János) nem felelnek meg a rendszerváltozás idején az átalakuló gazdaságok előtt álló problémák ismertetéséről sem. A stabilizációval, privatizációval és inflációval foglalkozó írásokból (Várhegyi Éva, Mihályi Péter, Pete Péter) a monetáris politika irányvonaláról, a privatizációs bevételekről és kiadá-

sokról, a szabályozásnak a pénzügyi rendszerben betöltött szerepéről, valamint az inflációs folyamat jellemzőiről tájékozódhatunk.

Az egyik tanulmány (Hárs Ágnes) a migrációs, a munkaerőpiac és a szabályozás összefüggéseit, egy másik (Rimler Judit) pedig a munkanélküliségnek a termelékenységre gyakorolt hatását tárgyalja az átmeneti időszakban. Olvashatunk tanulmányokat az átalakuló-átmeneti gazdaság pénzügyi problémáiról (Csontos László–Tóth István György), a hazai nyugdíjreform-vitákról (Urban László), az egyéni és társas kisvállalkozásoknak az állammal szemben elfoglalt álláspontjáról (Barát Mária), sőt a magyar autópiacon lezajlott átalakulási folyamatnak a fogyasztókra gyakorolt hatásáról is (Kapitány Zsuzsa).

A kötet valamennyi tanulmánya közvetlenül kapcsolódik a Kornai János által felvetett és behatóan vizsgált témakörökhöz, elsősorban az átmenet és a kialakulóban levő piacgazdaság időszerű kérdéseire. A könyv VII. fejezetében – körkérdésre válaszolva – a hazai gazdaságpolitikában szerepet játszó gazdasági szakemberek (Bod Péter Ákos, Hetényi István, Mihályi Péter és mások) véleményét ismerjük meg a kései szocializmus és az átalakulás problémáiról, dilemmáiról. A válaszokból az is kiolvasható, hogy az elmúlt évtizedekben milyen mértékben hatottak a döntéshozókra a most hetven éves Kornai János gondolatai, megállapításai és javaslatjai. A vélemények az átmenet stratégiájának a Kornai által vizsgált problémákra vonatkozó állásfoglalásait is tükrözik.

A tanulmánykötet végén Kornai János magyar és angol nyelvű könyveinek és egyéb publikációjának időrendi felsorolását találjuk.

Rubóczky István

zetgazdaságban elfoglalt helyéről, arányáról, valamint a privatizáció értékeléséről számol be a szerző. Kifejti, hogy a magyar gazdasági vezetés számára a gyorsütemű privatizációnak nem volt alternatívája. A magyar vállalatok nagyjából megfelelő kezekbe kerültek; a privatizáció számottevően javított az ország gazdasági helyzetén. Az egymást követő kormányok elhibázott lépései ellenére is a privatizáció módszerei helyesnek mondhatók. A nagyvállalkozóktulajdonosok mellett megjelent egy nagyszámú menedzseri középvezetői réteg, melynek vagyoni pozíciója sokkal kedvezőbb, mint a rendszerváltás előtt volt. „A privatizációnak köszönhetően szintén százezres nagyságrendű az a kisvállalkozó-szolgáltató réteg, amely közvetlenül szolgálja a lakosságot, a vállalati szféra és az államigazgatás fizetőképes részét. Mindez együttvéve elégséges alapot tűnik a polgári középosztály kialakulásához. Ez volt a cél.”

A könyv Függelékében részletes Irodalomjegyzék, Tárgy-, Cég- és Névmutató található. Egészében hasznos tájékoztatást jelent a rendszerváltás igen fontos jelenségéről Mihályi Péter munkája. A felvetett gazdálkodási és jogi problémák miatt a közgazdasági és jogi oktatásban is jól felhasználható.

R. I.

A „túlzott központosítástól“ az átmenet stratégiájáig

– Tanulmányok Kornai Jánosnak –
Szerkesztette: GÁCS János
és KÖLLŐ János

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1998. 504 p.

Kornai János a Magyar Tudományos Akadémia tagja, az amerikai Harvard egyetem professzora, több külföldi akadémia választotta tagjává és sok helyen működött vendégprofesszorként. Ezért és más nemzetközi kap-

csolatai révén külföldön kétségtelenül a legismertebb magyar közgazdászok közé tartozik. A közgazdasági elmélet, a matematikai közgazdaságtan és a közgazdasági szakirodalom területén szerteágazó munkásságot fejtett és fejt ki. Könyveit számos nyelvre lefordították. Tanítványai, szerzőtársai, kutatásainak munkatársai tiszteletére hetvenedik születésnapjára tanulmánykötetet állítottak össze.

Kornai János egész munkássága, sokoldalú kutatásai a társadalom, a gazdaság bonyolult belső összefüggéseinek, rendszerének tudományos feltárására irányulnak és a magyar gazdasághoz kötődnek. A tanulmányok közvetlenül kapcsolódnak valamely általa elemzett témakörhöz, megállapításaival, tételeivel foglalkoznak, túlnyomóan az átmenet és a kialakulóban levő piacgazdaság problémáit vizsgálják. A kötet 34 szerzője közt egyaránt találunk egyetemi tanárokat, banki szakembereket, közgazdasági kutatókat, minisztériumi tisztségviselőket. Több tanulmányuk most jelenik meg első alkalommal.

Először a matematikai elemzés módszereiről, a modellek közgazdasági szerepéről és a döntéseknél való felhasználásáról olvashatunk a tanulmánykötetben. A szocialista gazdaság jellemzőivel, az átalakulás előtti munkáltatói magatartással foglalkozó tanulmányokat a vállalatok helyzetében bekövetkezett változások bemutatását célzó írások követik a könyvben. A szerzők (Voszka Éva, Chikán Attila, Gács János) nem felelkeznek meg a rendszerváltozás idején az átalakuló gazdaságok előtt álló problémák ismertetéséről sem. A stabilizációval, privatizációval és inflációval foglalkozó írásokból (Várhegyi Éva, Mihályi Péter, Pete Péter) a monetáris politika irányvonaláról, a privatizációs bevételekről és kiadá-

sokról, a szabályozásnak a pénzügyi rendszerben betöltött szerepéről, valamint az inflációs folyamat jellemzőiről tájékozódhatunk.

Az egyik tanulmány (Hárs Ágnes) a migrációs, a munkaerőpiac és a szabályozás összefüggéseit, egy másik (Rimler Judit) pedig a munkanélküliségnek a termelékenységre gyakorolt hatását tárgyalja az átmeneti időszakban. Olvashatunk tanulmányokat az átalakuló-átmeneti gazdaság pénzügyi problémáiról (Csontos László–Tóth István György), a hazai nyugdíjreform-vitákról (Urban László), az egyéni és társas kisvállalkozásoknak az állammal szemben elfoglalt álláspontjáról (Barát Mária), sőt a magyar autópiacon lezajlott átalakulási folyamatnak a fogyasztókra gyakorolt hatásáról is (Kapitány Zsuzsa).

A kötet valamennyi tanulmánya közvetlenül kapcsolódik a Kornai János által felvetett és behatóan vizsgált témakörökhöz, elsősorban az átmenet és a kialakulóban levő piacgazdaság időszerű kérdéseire. A könyv VII. fejezetében – körkérdésre válaszolva – a hazai gazdaságpolitikában szerepet játszó gazdasági szakemberek (Bod Péter Ákos, Hetényi István, Mihályi Péter és mások) véleményét ismerjük meg a kései szocializmus és az átalakulás problémáiról, dilemmáiról. A válaszokból az is kiolvasható, hogy az elmúlt évtizedekben milyen mértékben hatottak a döntéshozókra a most hetven éves Kornai János gondolatai, megállapításai és javaslatjai. A vélemények az átmenet stratégiájának a Kornai által vizsgált problémákra vonatkozó állásfoglalásait is tükrözik.

A tanulmánykötet végén Kornai János magyar és angol nyelvű könyveinek és egyéb publikációjának időrendi felsorolását találjuk.

Rubóczky István