

VÁMOS Dóra

# A FELNŐTTKÉPZÉS HELYE A SZAKKÉPZÉSI STRUKTÚRÁBAN

A cikk a felnőttképzés meghatározásával, a vele szemben támasztott követelményekkel és lehetséges finanszírozási módjaival foglalkozik. Ezt követően a szerző a magyar munkapiaci képzés rendszerét ismerteti, kitérve az intézmények kialakítására, a munkapiaci képzés jelentőségére.

## A felnőttképzés meghatározása, tartalmi köre és jelentősége

A felnőttképzés a nemzeti oktatási rendszerek részterülete, melyet az UNESCO-titkárság ajánlása a következőképp definiál: „A felnőttképzés a társadalom által felnőttek tekintett személyek minden szervezett oktatásának folyamatát jelenti, legyen az akár formális, akár más módon működő. Azokról a felnőttekről van szó, akik képességeiket e nélkül nem tudják kibontakoztatni, tudásukat nem képesek növelni, műszaki és szakmai minősítésüket nem tudják emelni, nem képesek saját attitűdjüket és magatartásukat megváltoztatni egyéni önmegvalósításuk kiteljesítése és társadalmi beilleszkedésük elősegítése érdekében”.<sup>1</sup>

E definíció kiformalódásában a tagországok jelentős szerepet kaptak. Hatásukra került be a felnőttoktatás ketts célja is a meghatározásba. Emellett a résztvevők körének a leginkább általános megfogalmazását kérték, és igyekeztek a felnőttek önfejlesztésének mind nagyobb hangsúlyt adni. (Günter, 1992.)

A felnőttképzés tartalmi körét többféle megközelítésből artikulálhatjuk. Ezeknek csaknem mindegyike összefüggésben van azokkal a sokirányú, nehezen összegezhető és definiálható funkciókkal, amelyek egyrésze az iskolarendszer működési zavaival, másrészt a ma és a holnap társadalmi és gazdasági fejlődésének követelményeivel hozható kapcsolatba. Eszerint – és a hivatalos de-

finíció így is mondja ki – a felnőttképzés körébe beletartozik minden oktatási forma, ami az iskolarendszeren kívül, ill. az iskolaköteles koron túl a felnőttek számára szerveződött, beleértve az iskolarendszerben megszervezett ismeretek és minősítések felnőttkorban történő megszerzését is.

A felnőttképzés a világon mindenütt iskolarendszerű és iskolán kívüli felnőttképzésre bontható.

A képzés helyét, szervezőjét tekintve a felnőttoktatás további dimenzióhoz jutunk. Beszélhetünk:

- iskolarendszerű intézményekben folyó iskolarendszerű, illetve iskolán kívül szervezett képzésről;
- munkahelyi gyakorlólhelyen vagy oktatóintézményben folyó, saját vagy megrendelt képzésről;
- területi vagy ágazati telepítésű és szervezésű képzésről;
- jóléti vagy szakmai érdekképviseletek által szervezett képzésről;
- jóléti vagy non profit intézmények által szervezett képzésről.

A képzés fő finanszírozója szerint is osztályozhatjuk a felnőttképzés tartományát, azonban ezzel összefüggésben sok esetben nem határolódnak el tisztán a körvonalak. Ennek egyik oka, hogy a szervező és a fő finanszírozó általában egybeesik, a másik oka a finanszírozás pluralizmusában rejlik, hiszen legtöbbször egyetlen képzési formánál több teherviselő is megjelenik.

A finanszírozás legfőbb forrása azonban mégis megkülönböztető és orientáló jellegű lehet. A következő fontosabb forrásokat különböztethetjük meg:

- Állami (központi) pénzalapok, céljaik szerint
  - iskolarendszerhez kapcsolódó támogatások,
  - szakképzéshez kötődőek,
  - foglalkoztatáspolitikai eszközök,
  - területi felzárkózást segítőek;
- Munkahelyek többletráfordításai
  - munkapiaci (központosított) alapba, vagy
  - saját képzőhely létesítésére, vagy
  - központosított képzőhely támogatására;
- Egyéni költségviselés
  - önköltséges képzés vállalására,
  - költségtérítésre.

A felnőttképzés valamennyi szegmensére általánosan jellemző az a megállapítás, miszerint e terület jelentőségét tekintve egyre fontosabbá válik. „Az európai ipari társadalmak felfelé ívelő szakaszában volt egy korszak, amikor úgy tűnt, hogy a mindinkább specializálódó munkamegosztás és a mereven lehatárolt szakmaképekre alapozott szakképzés között összhang teremthető meg. Sőt, még az is lehetségesnek tűnt, hogy ez kellően racionális tervezéssel, az iskolai kibocsátás számszerű és bürokratikus szabályozásával, az államilag irányított munkaerőpiaccal megteremtett kvázিয়েgység a növekedés, a folyamatos fejlődés záloga lehet. Alig alakult ki azonban Európában a munkakörök osztályozásának rendszere, a szakmák korporatív lehatárolásának bürokratikus menetrendje és az államok különböző szintű tervezési apparátusa, az élet kezdett – először lassan, majd a nyolcvanas évek közepétől drámai gyorsasággal – átcsapni ezen intézmények feje fölött. Nemcsak az derült ki, hogy a nemzetállam egymaga aligha tudja szabályozni a munkaerőpiacot, s hogy a munkanélküliség terjedését ez a típusú foglalkozás- és szakmakeret, valamint szakképzés kevésbé tudja befolyásolni, hanem az is, hogy az iskolarendszer belülről is megrendült, s egész hagyományos szerepe, szocializációs funkciója megváltozott. Egész sor olyan új fejlemény vált megfigyelhetővé, amely az iskola – s benne különösen nagy hangsúllyal a szakképzés – régi kontextusrendszerét felbomlasztotta, képlékennyé tette, s új értelmezések, szabályozások után kiáltott. (Bessenyei, 1999. 436. old.)

Az iskolarendszer jelzett megrendülése nem annyira új keletű, hiszen már a hatvanas évek óta jelen volt a szakmai köztudatban egy kellemetlen jelenség, amely leküzdhetetlennek látszott, s melyet Coombs „az oktatás vi-

lágválságaként” aposztrofált. Sokféle törekvés ellenére a kedvezőtlen, ellentmondásos és egyre újabb ellentmondásokat termelő helyzet nem került nyugvópontra. Az újabb kitörési pontok az iskolarendszerű szekunder szinten, nevezetesen a középfokú szakképzés összefüggésében sűrűsödtek, megoldást sürgetve. A megoldás azonban az iskolarendszeren belül nem következhetett be. Nem fért bele ugyanis mindaz az ellentmondás, ami az iskolázás életkori fejleszthetőséghez kötődő alapfeladatok sokasodásából, a konkrét munkahelyi kritériumoknak megfelelően emelkedő színvonalú szakemberképzés igényéből, és az életpálya során bekövetkező többszöri szakmaváltásra felkészítés következményeiből adódott, és állandóan újratermelődött.

Az iskolarendszer feladatainak teljesítményzavaraihoz tartozik az esélyegyenlőség megteremtésében, a felzárkóztatás követelményében való gyenge eredményessége. Kutatások bizonyítják, hogy az iskolarendszeren való áthaladás az állandósult szelekciós kényszer következtében, és az iskolák differenciált ellátottsága miatt nemcsak újratermeli a társadalmi és kulturális különbségeket, de még fel is erősíti azokat. Ennek a kedvezőtlen hatásnak leküzdését szolgálja az az EU tagországi számára megfogalmazott alapelv, amely az iskolai kudarcok leküzdésének minden iskolai formáját elítéli, és egyéb formáit viszont anyagilag is támogatja. Ismeretes, hogy a felnőttképzés feladatainak számát, ezáltal jelentőségét az is növeli, hogy programjával a kudarcokat szenvedett tanulók esélyeinek kiegyenlítését – késleltetve ugyan, de – eredményesen megoldhatja.

„Az élet tehát átcsapott az iskolán” s újabb nagyon komolyan veendő oktatási terepeket igényelt. Így válik egyre fontosabbá e szemszögből a felnőttoktatás. Ugyanakkor az is kiderült, hogy az életpálya kezdetére koncentrált szocializáció és ismeretátadás mindenképpen kevés a modern, tartalmas, váltásokkal tűzdelt élet leéléséhez. Az élethosszan át tartó oktatás-képzés igényéhez tehát nem elég az iskola, még akkor sem, ha a szakképzés minden gyakorlati és specializációs feladatától felmentést nyerne.

A felnőttképzés kiemelt jelentőségét tovább erősítik a foglalkoztatási összefüggések, ezen belül is főként a munkapiaci egyensúlyra törekvés, a munkanélküliség problematikájának kezelése, mérséklése; a technikai, technológiai fejlesztések és alkalmazások gyorsuló üteme; a szabadidő megnövekedéséből következő vákuum a tartalmas és hasznosítható programok iránt, az értékrendnek a fentiekből következő módosulása, amely ezeknek a képzési programoknak keresettségét teremt.

Az V. felnőttoktatási konferencián<sup>2</sup> kiderült immár, hogy a felnőttoktatás emancipációja végérvényesen megtörtént. Kimondták, hogy „a tanuláshoz való, egész életen át tartó jog nem kegy az állam és a társadalom részéről”, s az új informatikai társadalom nem ismer befejezett tudást, azaz egész életre szóló képzettséget. (Koltai, 1999)

### A felnőttképzéssel szemben támasztott szükségletek és a képzésben való részvétel alakulása

A felnőttképzéssel szemben megjelenő *szükségletek* is – a szolgáltatói tevékenységek alapvető céljai szerint – kétfélék lehetnek:

- korrekciót és/vagy kiegészítést igénylők (az iskola-rendszerbeni kudarc kiküszöbölése vagy a foglalkoztatás magasabb színvonalra, illetve a kudarc megelőzése érdekében),
- új ismereteket, magasabb képesítést igénylők (át- és továbbképzés, betanítás, szakosítás, iskolarendszerben magasabb fokozat elérése).

Ha ehhez hozzávesszük a felnőttképzés fő irányait is, akkor legalább négy csoporttal találjuk magunkat szemben:

- alapozó, közművelő képzésben korrekciót és/vagy kiegészítést igénylők (adott iskolai szint pótlólagos befejezése vagy nyelvtanulás),
- alapozó, közművelő képzésben új ismereteket igénylők (érettségi megszerzése, népfőiskola, szabadegyetem a személyiségfejlesztés vagy a szabadidő tartalmas eltöltése miatt),
- szakképzésben korrekciót és/vagy kiegészítést igénylők (pl. gyakorlati képzés, specializáció, munkahelyi betanítás, elavult technológiához kötődő ismeretek felfrissítése),
- szakképzésben új ismereteket igénylők (mint pl. új szakmatanulás, diplomaszerezés).

A szükséglet felmerülhet a munkahelyi humán fejlesztési részlegének kezdeményezésére, a munkavállaló oldalán, vagy központosított problémák nyomán, illetve egyéni törekvés szerint, a munkavégzéstől függetlenül. (A felmerülés helyének az ösztönzés, illetve támogatás meg- és odaítélésekor van témánk szempontjából jelentősége.)

A képzéssel szembeni szükségletek felmerülését az iskolarendszer működésének minőségi foka többszörösen is befolyásolja. Például:

- Ha az iskolák követik az EU felhívását az iskolai kudarcok mérséklésére, akkor emiatt csökken a felnőttképzéssel szembeni szükséglet.

- Ha az iskolák naprakész szakember kibocsátásra törekednek, akkor mérséklődik a specializáció, de nő az át-képzést igénylők száma.

- Ha az iskolákban az általános képzés elemei dominálnak, s az ott szervezett tudás jól konvertálható, akkor a szakképzési gyakorlat és kvalifikáció miatt a felnőttképzés iránti igények jelentősen bővülni fognak.

A foglalkozási viszonyok és viszonylatok ugyancsak erős hatást gyakorolnak a szükségletekre:

- Gyors növekedés technológiai-technikai fejlesztéssel sok szakismeretet ejt ki, ezáltal szorgalmazza a felnőttképzés át- és továbbképzési kurzusainak bővülését.
- A munkapiaci egyensúlytalanság egyrészt a peremhelyzetre szorultak elhelyezkedési esélyeinek javulása miatt, másrészt a kereslet-kínálat strukturális eltéréseinek mérséklése érdekében igényli a felnőttképzési formákat.

Az egyéni szükségletek felmerülését az alapiskolázás szintje és tartalma már alapvetően determinálja azon keresztül, hogy felkelti az igényt, akár az életpálya egészét végigkísérő tanulásra. A determináció azután még erősebben jelentkezik a felnőttképzésben való *részvételekben*, ahol az ismerethiányok leküzdésére irányuló törekvések ereje, az előképzettségre vonatkozó előírások, az anyagi helyzet hatása összegződnek. Ez utóbbi gondok visszariaszthatják még azokat is, akik képesek felismerni azt, hogy tanulniuk kellene.

Az Egyesült Királyságban az utóbbi években készült országos felmérések is egyértelműen arra utalnak, hogy a részvételt meghatározó két legfontosabb tényező az első iskolázottság időtartama és a társadalmi-gazdasági pozíció. „E két tényezőt az irodalom jól ismeri és arra enged következtetni, hogy az egész életet végigkísérő tanulásban való részvételt jelentős mértékben befolyásolják (a) a korábbi életszakaszban elért tényleges iskolai eredmények, azaz a kezdeti humán tőkebefektetés, és (b) az olyan szociális környezethez való tartozás, ahol a szervezett tanulást normálisnak tekintik, azaz a társadalmi és kulturális tőke bizonyos típusaihoz való hozzáférhetőség”. (Field, 1999)

A felnőttképzés lassan, szinte észrevétlenül bővült, terjeszkedett a föld minden országában. Belanger munkájában a váltást a következőképpen fogalmazta meg: „Elértük az oktatás történetének azon pillanatát, amikor a súlypont a közoktatásról a továbbképzésre helyeződött át. Új szakaszhoz érkezünk, amelyben az egyén és a közszereplők kompetenciája és kezdeményezőkézsége stratégiai jelentőségű... Ezekre az új kompetenciákra most van szükség, a jelenlegi felnőtt generációban: olyan

képzettségre mint második és harmadik nyelv ismerete, az élethez szükséges alapvető készségek, bonyolult eszközök használata, eltérő értékek mentén folyó párbeszédre való alkalmasság, önálló tanulásra, különböző technikai diagnózisok és szakismeretek értékelésére való képesség, csoportmunkára és különböző szintű konfliktusok megoldására való alkalmasság, és természetesen az írott kommunikáció használata és a számolási képesség. Nincs más kiút a gazdasági és foglalkoztatási válságból, mint az aktív foglalkoztatási politika, és a munkavállalók minden szintre vonatkozó tanulási lehetőségeinek jelentős növelése”. (Belanger, 1999. 109. old.) (1. táblázat)

A növekvő betegellátási költségek mérséklésének és az ökológiai válság leküzdésének is egy olyan új, aktív politika kialakítása lehet a kulcsa, amelynek legfontosabb tényezője az oktatás-nevelés kiemelt erősítése – állapítja meg Belanger a hivatkozott tanulmányban.

Ma a fejlett ipari országokban a felnőtt lakosságnak évente több mint a fele részt vesz a felnőttképzés valamely formájában, többen, mint ahányan a közoktatás egészében található az adott országban. A világ más régiójában elsősorban az iskolarendszertől kimaradó fiatalok és a felnőttek számára jelent felzárkózási bázist. Indiában a Nemzeti Alfabetizációs Misszió irányításával évente kb 30 millióan vesznek részt alapfokú képzésben, s eddig több mint 70 millióan teljesítették ennek a nemzeti felnőttoktatási programnak az első szintjét.

A gyorsan növekvő felnőttoktatási igények és a részvétel mögött legalább három nehezen elkerülhető ellentmondással találkozhatunk, amelyekre a fejlesztési munkák során okvetlenül figyelemmel kell lenni.

Az egyik az élethosszig tartó tanulásra vonatkozó társadalmi elvárások és a tanulás reális lehetőségei között húzódik, ami ambivalens kapcsolatot teremt az iskolai és a felnőttképzés között. Egyfelől az iskolai képzésben való részvétel növekedése magyarázza a felnőttképzés bővülését, másfelől, a magasabb iskolai szintek felől közeledve jól mutatja az egyenlőtlenségek újratermelődésének megismételt tendenciáját. (1. táblázat)

Az összehasonlító adatok ugyanakkor, amikor az iskoláskorból származó visszahúzó erőt demonstrálják, az országok közötti eltérésekkel a mozgásteret elasztikusságát is bemutatják. Az, hogy az alacsony végzettségűek közül nemcsak 2,7, de 27%-ban is részt lehet venni a felnőttoktatásban, vagy 9,9% helyett 46%-ban az alsó középfokon, nagyobb előrejutási lehetőséget mutat (tízszerez vagy ötszörös), mint a felsőfokon található mindössze kétszerez különbség. A megfigyelt jelenség tehát nem törvényszerű, hanem változtatható. Feltételezések szerint az ala-

csony iskolázottságúaknál a családból hozott hátrányok és a gazdasági körülmények tartósan és erősebben hatnak, mint azoknál, akik iskolázásuk során az előbbieket leküzdve jobb anyagi pozícióba kerültek. Ebből a felismerésből származik a megoldás kulcsa: amennyiben a felnőttképzésnek valóban felzárkóztató, esélykiegyenlítő pozíciót szán egy társadalom, illetve egy állam, úgy mindenekelőtt a leghátrányosabb rétegek tanulási körülményeit kell többféle támogatással is előmozdítani.

A másik ellentmondás a felnőttek sokirányú továbbtanulási törekvései és a felnőttképzés lehetőségeket leszűkítő orientációja között feszül. Az ellentmondás lényege, hogy az elért fejlődés szintjét és tendenciáját tekintve komoly különbségek vannak a különböző ágazatok, cégek, munkakörök, illetve munkahelyek képzettség iránti igényei között. A magas technikai-technológiai szintű és/vagy perspektívikus szakterületeken tevékenykedők számára jóval nagyobb kedvezmények húzhatók a felnőttképzés különböző formáiból, mint ami a lemaradó, fejletlen területeken dolgozó munkavállalók számára hozzáférhető.

Ez a különbség a gazdasági racionalitás érvényesülése alapján magyarázható. A versenyképesség a húzó ágazatok további erősítését igényli, tehát a folyamatos képzés feltételeit meg kell e célból teremteni, és elérését egyszerűvé, takarékosná kell tenni. Külön szociálpolitikai megközelítést igényel a versenyhelyzet szempontjából hátrányos körülmények között dolgozó felnőttek tanulási lehetőségeinek kialakítása, művelődési-műveltségbeli hátrányainak mérséklése.

A harmadik ellentmondás – ami az oktatási szolgáltatás minden formájánál felmerül – a mennyiség és a minőség dilemmájában található. A felnőttképzés robbanásszerű növekedése óhatatlanul fölveti a képzések minőségi színvonalának és a kvalifikációk tartalmi hatékonyságának fönnttarthatóságát.

Sőt, a fönnttarthatóság nem is jelent garanciát az elérendő színvonalat tekintve, hiszen már eddig is több felnőttképzési területen elmarasztalták a képzés, illetve a képzettség kvalitásait az iskolarendszerű képzéssel szemben.

Ennek az ellentmondásnak a mérséklése több, megalapozott állásfoglalást igénylő kérdést is fölvet. Például a következőket:

- Megteremthető-e a kiszélesedő felnőttképzés részére valamennyi személyi és tárgyi feltétel olyan mértékben és szinten, hogy az a képzés eredményességét ne rontsa?
- Mennyiben szabad a felnőttképzést szervezetté/formálissá tenni annak érdekében, hogy tartalmában, tel-

**A felnőttoktatásban való részvétel országokénti összehasonlítása  
a megszerzett iskolai végzettség szerint**

1. táblázat

(%)

Ország	Primer szint vagy kevesebb	Alsó szekunder szint	Felső szekunder szint	Alsó terciér szint	Egyetemi szint
Svédország	27,0	46,7	52,8	66,6	70,4
Új-Zéland	6,8	37,8	52,0	60,4	71,5
Svájc(német)	6,7	22,9	48,0	59,1	63,4
Egyesült Királyság	23,4	34,2	53,2	60,7	73,7
USA	10,3	21,0	30,7	54,9	64,2
Ausztrália	8,8	27,0	50,6	39,4	60,8
Kanada	15,4	25,6	33,9	51,8	59,5
Hollandia	17,2	29,0	44,5	-	51,4
Svájc(francia)	9,5	15,0	35,7	51,0	51,0
Írország	8,6	17,6	29,4	44,1	51,0
Belgium(flamand)	4,6	13,3	22,0	37,8	45,6
Lengyelország	2,7	9,9	20,6	32,5	34,3

Forrás: Belanger, 1999. 110. old.

jesítményében, ráfordításaiban ellenőrizhető legyen, de spontenitása, rugalmassága és alkalmazkodóképességének gyorsasága jelentősen ne sérüljön?

- Egységesen kell-e kezelni a felnőttképzés minden formáját, szintjét, avagy jól strukturáltan kell-e foglalni az eltérő célokat megjelölő intézményekkel?

A nemzetközi szakirodalomban fölmerülnek ezek a kérdések, de a válaszok még részben, vagy egészben hiányoznak, illetve bizonytalanok.

**A felnőttképzés finanszírozása és piaci körülményei**

A felnőttképzés finanszírozásában nem lehet felismerni a központi szabályozás általánosan érvényes elveit, ami ezeknek a területeknek a ziláltságát, kiszámíthatatlanságát okozza. Minden állampolgárnak alkotmány adta joga van ugyanis a tanuláshoz, s ez nincs – csak a tan kötelezettség van – életkori korlátokhoz kötve. Ebből a jogállásból következően azonos támogatásra tarthat mindenki igényt, amennyiben élni kíván jogával, de annak realizálása kedvezőtlen helyzetbe hozza őt. Természetesen egy adott politikai rendszer filozófiája ettől jóval árnyaltabb, többféle tényező mérlegelésén alapuló is lehet, de mindenképpen tisztázni kell hozzáállását ehhez a kérdéshez.

Egy további megállapítás is ide kívánkozik – amely egyben a részvételi arányokat összekapcsolja a finanszírozással –, hiszen az állami támogatás nagyságrendjét érinti. Egy OECD felméréshez benyújtott országtanulmányban – amelynek célja az élethosszan át tartó tanulás alternatív megközelítései megismerése volt – megállapítást nyert, hogy az OECD által javasolt részvételi arányok magasabbak Magyarországi mai gyakorlatánál, így a javaslati és részvételi létszám közötti hézag finanszírozása pótlólagos költségvetési igényt támasztana a 2. táblázat adatai szerint.

Hogy a nemzetközi felzárkóztatáshoz milyen mértékű magán, illetve közösségi áldozatot érdemes felvállalni, az megfontolás kérdése, de az biztos, hogy a helyzet javítása minden teherviselőtől többeltráfordítást igényel. Ugyancsak közösségi támogatási több-

lettel járna a felnőttképzési részvétel ösztönzése majd emelkedése, ami a többi résztvevő hozzájárulását is emelné.

Kevés a felnőttképzés költségeit, azok összesítését, és összehasonlítását elemző tanulmány a téma irodalmában. A szerzők általában megelégednek azzal, hogy vagy a szakképzési kiadások keretében foglalkoznak mellesleg a felnőttképzési kiadásokkal, vagy az iskolarendszerű kiadásokhoz csatlakozó esti-szabályozó képzés költségeit említik. Legújabbban a külföldi szakirodalom széles összefüggésében tárgyalja a felnőttképzésnek – mint élethosszig tartó folyamat – pénzügyi vonatkozásait.

Tanulmányunkban részben a szakképzés finanszírozásáról írt összefoglaló tanulmány (Szép, 1998), részben pedig néhány nem túlzottan friss országbeszámoló (Lenz, 1995; NRSN 1979; SVEB, 1976; Thiek, 1987) mondani- valójára támaszkodunk. A szakképzés összefoglaló finanszírozását azért tartjuk témánk szempontjából mértékadónak, mert pénzügyi forrásait, támogatási rendszerét tekintve egyúttal a felnőttképzés jelentősebb szakképzési vonulatát is képviseli.

A szakképzési költségviselés megoszlását tekintve nemzetközi szinten egyetértés mutatkozik abban, hogy a költségeket mindazoknak viselniük kell, akik a szolgáltatás élvezői: nevezetesen az államnak, a munkáltatóknak és az egyéneknek, illetve családjaiknak. Csupán abban a vonatkozásban találunk jelentős eltéréseket az egyes or-

Felnőttképzési finanszírozási összefüggések

1995. évi 1996. adatok alapján	OECD javasolta részvételi %	Kiszolgálási arány Magyarországon (%)	Részvételi hézag Magyarországon (efő)	Hézagzárási költség (milliárd Ft)	A hézagzárás az 1995. évi költ- ségvetés %-ában	1995. évi GDP %-ában
Alapozó (óvó, alap, közép) okt.	90	76,4	344,1	43,4	2,3	0,8
Rövid idejű felsőoktatási képzés	30	0,0	524,6	110,2	5,8	2,0
Képzetlen felnőttek képzése	20	0,2	872,2	34,1	1,8	0,6
Munkanélküliek átképzése	100	32,4	148,8	19,3	1,0	0,4
Foglalkoztatottak képzése	40	3,7	1468,1	97,5	5,1	1,8
<b>Összesen</b>				<b>304,5</b>	<b>15,9</b>	<b>5,5</b>

Forrás: Polónyi, 2000

szágok gyakorlatában, hogy a költségviselők milyen arányban vállalják a terheket.

Az iskolai szakképzés – különösen az első szakmára való felkészítés – költségeinek nagyobbik részét a legtöbb állam teljesen magára vállalja, a felnőttkori szakképzés költségeit nagyobb arányban a leggazdagabb és a legszegényebb országokban vállalja magára az állam. (A leggazdagabbakban azért, mert bevételük magas, így nem okoz számukra gondot ez a kiadás, míg a szegény országokban a többi érdekelt jövedelemtulajdonos képtelen lenne viselni a költségeket. A köztes országokban – és Európa legtöbb országa ide sorolható – a szakképzés finanszírozása megosztott.

Az állami támogatás még az egyes országokon belül sem érinti egyenletesen a felnőttképzés különböző területeit. Aránya jóval magasabb azokon a területeken, amelyek valamely szociál- vagy kultúrpolitikai célrendszer részeként funkcionálnak, avagy amelyek valamilyen aktuális gazdaságpolitikai intézkedés megvalósításához kapcsolódnak, mint pl. az ún. versenyszférához kötődő képzési formák, illetve a vállalati törekvésekhez kötődő képzőhelyek. Ilyenformán magasabb állami hozzájárulást élveznek az iskolarendszerű felnőttképzés intézményei, a munkapiaci egyensúly javítását célzó képzőhelyek, a nép-főiskolák, a szabadegyetemek és a területi felzárkózást elősegítő, illetve a felnőttoktatókat felkészítő, továbbképző központok. Ezek számára a központi vagy a helyi igazgatási költségvetésben elkülönített, tervezett *pénzalapok* állnak a rendelkezésre, melynek fő forrásai a különböző jövedelemadókból származó pénzbevételek.

A vállalatok betanító, szakosító és továbbképző tanfolyamainak költségeihez az állam azzal járul hozzá, hogy kiosztja az e célra összegyűjtött, központosított alapot, többnyire a képzésben részt vevők számához igazo-

dóan. Az elosztás általában valamely bizottság közreműködésével, független szakértők bevonásával történik. Egy másik támogatási forma is jellemző a „piaci” képzési területen: az adójóváírás, illetve a képzési költségek elszámolásának lehetősége, esetleg mind a kettő.

A felnőttképzés költségeinek vállalását az egyének sem kerülhetik el. Ebben az oktatási szférában ritka az ingyenesség, ha adódik, az segélynek vagy adománynak számít. A költségterhek mérséklését szolgálhatja az adókedvezmény, vagy a képzési költségekhez való munkáltatói hozzájárulás (amit a cég költségként számol el, miáltal újfent a közpénzeket csökkenti).

Az állami szektor és a kisvállalatok az országok többségében mentesülnek a szakképzési adó befizetése alól. Az ilyen hozzájárulási kötelezettség mértéke a jövedelem 0,5–2,0% között mozog. A szakképzésre összegyűjtött alapképzés jellemző pl. a Latin-Amerikai országokra, illetve Japánra, ahol a szakképzést a foglalkoztatottak után fizetett adóból finanszírozzák.

Egyes fejlődő országokban olyan megoldásokat lehet találni, amelyekben az egyes termékek vagy szolgáltatások forgalma jelenti a szakképzési kiadásokra beszedett adó alapját. Így pl. Ecuadorban az ipari gépek import-bevételeinek 0,2%-át, Hongkongban az építkezések 0,25%-át és a textilipari export 0,3%-át kell befizetni egy ilyen célú alapba. Mexikóban pl. az építőipari cégek szerződéseik értékének 0,2%-át adják bele az építőipari képzés számlájára. Az építőipar a fejlett országokban is él efféle megoldásokkal, pl. Ausztráliában, vagy az Egyesült Királyságban. (Szép, 1999)

A felnőttképzés finanszírozása érdekében sok fejlett európai országban vállalati, ágazati és országos szintű kollektív megállapodásokat kötnek, ami közös felelősséget jelent a képzési és foglalkoztatási problémák

megoldásában. Ilyen megállapodások szerint képeznek alapokat, amelyeket elsősorban a munkaadók hoznak létre, illetve töltenek föl. Helyenként a munkavállalók is befizetik ide hozzájárulásait. Ez a megoldás leginkább a kis munkaadókra és foglalkoztatottakra jellemző finanszírozási forma és a leggyakrabban Belgiumban, Dániában, Hollandiában, Francia- és Svédországban találkozhatunk vele.

„Itt a munkaadók és a szakszervezetek döntöttek a szociális és szakképzési alapok létrehozása mellett, amelyeket közösen irányítanak. Belgiumban pl. az ágazati alapok figyelembe veszik a munkaadók adóképességét, és egy bizonyos nagyságú adót határoznak meg, amelyet a társadalombiztonsági szolgálat gyűjt össze és továbbít az alapokhoz. Az ágazati megállapodások alapján összegyűjtött pénzt az ágazati képzési politika fejlesztésére, valamint szakszervezeti képzésre használják fel. A kiegyensúlyozottabb hozzáférés érdekében 1991-ben egy ágazati megállapodásra került sor. Ez lehetővé teszi, hogy vállalatok bruttó bérköltségének 0,25%-át a hátrányos helyzetű csoportok és a képzésből valamilyen oknál fogva eddig kimaradt dolgozók képzésének finanszírozására lehessen felhasználni. A belga Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium vizsgálja a kollektív megállapodásokat és ellenőrzi, hogy a képzési és finanszírozási feladatokat teljesítették-e. Ha nem, akkor a vállalatnak a megfelelő összeget be kell fizetnie a Nemzeti Foglalkoztatási Alapba.

Dániában a szakképzést is magában foglaló kollektív megállapodások 700 ezer és 1 millió közötti munkavállalót jelentenek a kb. 2,9 millió foglalkoztatottból. A munkaadók a munkaórákkal arányosan fizetnek a szakképzési alapokba. Ezekből az alapokból közvetlenül nem finanszíroznak képzési tanfolyamokat, de lehetőség van ágazati képzési programok fejlesztésére és kipróbálására. Ilyen kollektív megállapodások alapján hoztak létre képzési alapokat a fém- és műanyagiparban, a szállítás és a kiskereskedelem területén.”

Egy másik megoldási változatot találunk Görögországban, ahol a munkabéreknek először 0,2%-át, majd a 0,45%-át fizették be a szakképzést támogató alap számlájára. A társadalombiztosítási intézet gyűjti össze a munkaadók hozzájárulásait egy speciális alap számára, amelynek célja a képzési költségek visszatérítése. Ebből a munkáltató teljes egészében visszakapja az előző évben adószertűen befizetett képzési célú kiadásait.

Görögországban megengedett a kötelező képzési hozzájárulás visszatartása a vállalat által szervezett képzési program költségeinek erejéig, sőt ezek a költségek előre is levonhatók a következő évi kötelező hozzájárulásból.

Európa legtöbb fejlett országában, mint pl. Németországban, az Egyesült Királyságban, Írországban, Luxemburgban, Olaszországban, Portugáliában és Spanyolországban általában nem törekednek a folyamatos képzés szabályozására. Bár léteznek kollektív megállapodások, de a munkaadó kizárólagos jogának tekintik a képzések finanszírozását. Az ezzel összefüggő kormányzati politika több változatot mutat.

- Németországban csak néhány ágazat esetében kell létrehozni szakképzési alapot. A felnőttképzés finanszírozása többségében vagy állami forrásokból, vagy teljesen önkéntes alapon történik.

Az állami forrásoknak három szintje ismeretes: (1) a szövetségi (BUND), (2) a tartományi (LAND), (3) a helyi, ill. községi (GEMEINDE) szint. A költségvetésben a kulturális kiadások között található a felnőttképzés kiadásai. A nyilvántartások szerint a szövetségi szintű kulturális kiadások a GDP arányában az 1985 évi 0,4%-ról 1992-re 0,5%-ra nőttek, illetve a közkiadások között ugyanezen időszakban 0,8%-ról 1%-ra emelkedtek. 1992 és 1994 között a ráfordítások 6,1%-kal tovább bővültek.

1992-ben az összes kulturális kiadásnak 53,8%-át a községek költségvetéséből fedezték, a tartományok részesedése 39,2% volt, így a szövetségi állam hozzájárulása az összes költség 7%-át fedezte.

- Olaszországban és Spanyolországban a kormány kötelező adó-típusú befizetést rendel el a képzési-foglalkoztatási alap számlájára.
- Az Egyesült Királyságban a kormány megszüntette a kötelező szakképzési befizetések eddig működött formáját, és úgy véli, hogy a képzés a munkáltató kötelessége, és finanszírozásának megoldása is csak rá tartozik.

A költségvetésből fedezett továbbképzést, a felnőttoktatás szervezeti rendjét az jellemzi, hogy az „országos rendszer, helyi irányítással”. A felelősség a helyi oktatási hatóságnál van. Az Oktatási és Tudományos Minisztérium főként a finanszírozáson keresztül gyakorol irányítási funkciót. A minisztérium időnként állásfoglalásokat tesz közzé, körleveleket bocsát ki. Ezekben például megjelöli a tandíjak irányszámait, ajánlásokat fogalmaz meg az álláshelyek mértékére vonatkozóan. A minisztérium javaslatainak megvalósulását a Királyi Inspektori Testület ellenőrzi. A kormány időről-időre ideiglenes bizottságokat állít fel az általa megfogalmazott irányelvek végrehajtásának értékelésére. A helyi igazgatáshoz kapcsolódó felnőttoktatási szervezeteken túl létrejöttek ún. független, de

államilag elismert és szabályozott szervezetek is, így például az egyetemek mellett, vagy munkás oktatási szövetségeként. A Munkaügyi Minisztérium is jelentős erőfeszítéseket tesz az oktatás szervezésére, a munkanélküliség csökkentésének céljából.

Angliában a képzés költségterheinek viselése ma megoszlik a kormány, a cégek és az egyének között, és a képzési szintek, irányok és ciklusok szerint ez a megoszlás eltérő arányokat mutat. A nappali tagozatos oktatást a kormány 18 éves korig támogatja, s ha egy tanuló 16 éves korában ki akar lépni ebből a képzési tagozatból, de még nem vállal munkát, többféle képzési séma közül választhat. De ha munkába áll, akkor képzési kreditet kap, amelyből munkáltatója fizethet számára olyan képzési formát, amelynek révén közös érdeküknek megfelelő kvalifikációt szerez. Ez a gyakorlat visszatartja a fiatal pályakezdő embereket attól, hogy szakképzetlen foglalkoztatottként kerüljenek be a munkamegosztásba.

A foglalkoztatottak képzési kötelezettsége itt egyértelműen a munkáltatókra hárul. A kormány szerint a felelősség ebben az egyes cégeké, miáltal a képzés mennyisége és minősége a piaci erők szabad játéka; ezáltal szabályozható a leghatékonyabb módon.

A cégek Angliában a képzés finanszírozását nem tekintik befektetésnek, inkább csak költségnek, és emiatt csak a legszükségesebb képzési tevékenységek elvégzésére figyelnek, vagy azokra az ismeretelsajátításokra, amelyek kötelezően elő vannak írva (pl. az egészség- és munkavédelemre). Ebből a helyzetből az a reális veszély következik, hogy a képzést egyre inkább a minimálisra fogják korlátozni, ami miatt a képességek fejlesztésének szélesebb hatáskörben megnyilvánuló igényét elhanyagolják mert: (1) szakképzést csak a szakmunkások számára tartják fontosnak, a betanított munkásokat szerintük nem kell ebben részesíteni, (2) a képzés hozzáadott értékét nehéz mérni, ezért nem is tudják anyagi szempontból megítélni, (3) a képzés növeli a foglalkoztatottak értékét, ezért nagy a veszélye a munkaerő „elcsábításának” (potyautas), (4) recesszió idején egyszerűbb a képzés költségvetését megkurtítani, mint a termelését, vagy az értékesítését.

A kormány jelenlegi oktatáspolitikája az egyéneket saját tanulmányaikba való befektetések növelésére sarkallja, annak érdekében, hogy folyamatosan tanulni kész emberekké váljanak, hogy a rugalmasságot és más fontos kvalifikációt fejlesszék magukban, és hogy szakismereteiket állandóan gyarapítsák. Sajnos,

ezekért az ún. luxus-képzésekért a munkáltatók nem akarnak fizetni, különösen a kis- és középvállalkozások nem, holott ezek teszik ki az Egyesült Királyság gazdaságának kb. háromnegyed részét. (Huddleston, 1997.)

- Franciaországban 96féle képzési alapot alakítottak ki, regionális és szakterületek szerinti megoszlásban. Az alapokat a munkaadók és a szakszervezetek által delegáltakból álló irányító testületek vezetik, és a nemzeti hatóságok kontrollja mellett működnek. A szakképzési költségek finanszírozását az állam és a munkaadók viselik, két kötelező adót befizetve a bértételek szerint. (1) Tanoncadót, amelyre a bérek 0,5%-át fizetik, és (2) a képzési adót a bérek 1,5%-a szerinti összegben.
- Svédországban foglalkoztatásbiztonsági alapot hoztak létre a kollektív tárgyalások eredményeként. A vállalatok ehhez csatlakozhatnak és tagdíjaik szolgálnak az alap pénzügyi forrásaként. A tagdíjak a bérlisták szerint kerülnek megállapításra, mértékét évente közösen határozzák meg. Svédországban az állam támogatása még a többi skandináv országhoz képest is igen magas szintű. A központi költségvetés eszközeit elsősorban intézményi támogatásra fordítják.

A területi igazgatási szervek elsősorban a népfőiskolákat támogatják, összköltségük 25%-a erejéig.

A helyi igazgatás a helyi felnőttképzés bérleti, igazgatási és tananyag költségeit fedezi, ami az összköltség harmada, a tanulmányi szövetségek oktatási munkáját 25%-ban, bérleti és igazgatási költségeit 75%-ban fedezi.

Tanulmányi támogatások a következők lehetnek:

- A helyi felnőttképzésben az egész napos tanulmányt folytatók a főiskolásokkal azonos juttatásban részesülnek. Ezt szociális segély és tanulmányi kölcsön formájában kapják a résztvevők.
  - A munkapiaci felnőttképzésben résztvevők támogatása kiterjed a lakbér, az ellátás (beleértve a családi segélyt is), és a gyermekek támogatására.
  - A népfőiskolákon nem kell tandíjat fizetni.
  - Az állami és a munkapiac-orientált felnőttképzési iskolákban az oktatásért és a tananyagokért nem kell fizetni.
  - Dániában a felnőttképzési költségek viselése ugyancsak több lábon áll. A kiadások 55–58%-át az állam fedezi, ehhez járulnak hozzá a helyi tanácsok mintegy 10–11%-kal, míg a maradék 31–35%-ot a munkaadók és a képzésben részt vevők állják.
- Az állam leginkább a munkapiaci és a szakvizsgákhoz kapcsolódó képzési rendezvényeket, a rádió és a tele-

vízió oktatási programjait és a felnőttképzési vezetőket, oktatók képzését támogatja. A helyi igazgatással közösen nagy részt vállal a szabadidős oktatás-művelődés költségterítésében.

A felnőttképzési ráfordítások költséghelyenkénti megoszlása a következő képet mutatja:

- oktatási tevékenység 32%,
- résztvevők támogatása 14%,
- tanácsadás, oktatók képzése 7%,
- helyiségek bérlése 2%.

A népiskolák, a továbbképző centrumok rendezvényei, a mezőgazdasági iskolák, a háztartásvezetési kurzusok, és a szakképző intézmények tanfolyamai többségükben önfenntartók, kisebb állami hozzájárulás mellett, a távoktatás pedig teljesen piaci alapon folyik.

- Finnország felnőttképzése jelentős állami támogatással, többféle formában folyik.

Intézményi támogatást találunk:

- a népfőiskolákon az állam a bérek 90%-át fedezi, az egyéb költségeknél ez az arány 70%, ami a hátrányos helyzetű területeken további 15%-kal nőhet. A részvételi díjakból a költségek 4%-t fedezik. A többi költséget magánforrásból fedezik.
- A sportintézmények is ellátnak felnőttképzési feladatokat, a költségek fedezésének megoszlása az előbbihez hasonló.
- Működik néhány esti főiskola, amelyek felnőttképzési kurzusokat szerveznek, és ezek valamennyi költségét az állam fedezi.
- Külön törvény szerint kapnak állami támogatást a tanuló körök.
- A távoktatás és a magán képzési központok tevékenységéhez az állam nem járul hozzá.
- Az állami rádió és televízió az ott folyó felnőttképzést saját költségvetéséből fedezi.

Tanulmányi támogatások a következő esetekben járnak:

- a hátrányos helyzetűek felnőttképzésben való részvételét nagyvonalúan támogatják: a tanulmányi költségek 70%-át fedezik, és állami kölcsönt is felvehetnek.
- Az átképző kurzusok résztvevőinek valamennyi képzési költségét, elhelyezését, napidíját és családi többletkiadását is fedezi az állam.

A tanulmányi szabadságra vonatkozóan nincs ugyan külön rendelet, de a magán munkáltatók a képzési időre is fizetnek bért a munkaadók és munkavállalók szervezetei közti külön megállapodások alapján.

Az európai országok, de főként az Unió országainak szakképzése és felnőttképzése vonatkozásában – mondhatjuk úgy, hogy az élethossziglan tartó tanulás feltételeinek megteremtésében és működtetésében – növekvő szerepet játszanak a nemzetközi pénzforrások. Ezek közül az egyik csoportba tartoznak az EU regionális politikáját szolgáló *strukturális alapok*, amelyeknek hat célkitűzése közül kettő mindenképpen közvetlenül is összefüggésbe hozható a képzéssel:

- a hosszú távú munkanélküliség leküzdése, és a fiatalok integrálódásának elősegítése,
- az iparban és a termelési rendszerekben bekövetkező változásokhoz történő munkapiaci alkalmazkodás elősegítése.

Az egyes országokban a képzéshez nyújtott külső támogatások nagy része az *Európai Szociális Alapból* származik. Az alap célkitűzései:

- A munkavállalók piaci pozícióinak javítása; a földrajzi és a szakmai mobilitás elősegítése.
- A munkavállalók alkalmazkodóképességének erősítése főként a képzéssel.
- Meg kell előzni a veszélyeztetett csoportok, elsősorban a fiatalok, a hátrányos helyzetű vagy csökkent munkaképességű személyek kirekesztését a társadalomból.

Ezeknek a célkitűzéseknek az érdekében az Európai Szociális Alap költségvetéséből 1994 és 1999 között 47 milliárd ECU-t fordítottak. Az egyes célkitűzések nyomán a tagországok különböző arányban részesültek. Az EU GDP átlagának 75%-a alatt maradt országok, mint Görögország, Portugália, Írország, Spanyolország teljes egészében támogatást kaptak, míg más országokban csak az elmaradott térségek költségeihez járultak hozzá (pl. Dél-Olaszország, NDK, Észak-Írország, Skócia stb.).<sup>3</sup>

A felnőttoktatás költségeinek és pénzügyi forrásainak vizsgálata elvezetett bennünket két fontos következtetéshez levonásához. Az egyik szerint a felnőttoktatás területei kettéválaszthatóak aszerint, hogy finanszírozásában milyen mértékben vesz részt az állam. Megkülönböztethetők tehát „közérdekű”, a társadalomfejlesztéssel a művelődés- és szociálpolitikával szorosan összefüggő képzési rendezvények és a főként *piaci orientációjúak*, amelyek működése a piaci szereplők elsődleges érdekeltségi körében áll. A különbség lényege, hogy a közérdekű képzések állami támogatás nélkül nem vagy csak esetlegesen működhetnének, addig a versenyszféra által is támogatott, sőt prioritizált képzési formák, kurzusok piaci helyzete felfelé ívelő, és perspektivikus.

A munkapiaci szegmentáció nemzetközi vizsgálatai jól mutatják, hogy a munkapiacok primer szektorát kitevő

nagyvállalatok foglalkoztatottjaik részére védőburkot alkotnak az esetben, ha azok képesek azonosulni törekvéseikkel. Ennek az identitásnak részét képezi a vállalat által előírt, sőt többségében meg is szervezett-rendezett belső tanfolyamokon való folyamatos részvétel, a tudnivalók eredményes elsajátítása, alkalmazása. Hasonló módon működik az állam is, mint e szféra legnagyobb foglalkoztatója. (Mertens, 1987.)

A fejlett európai országokban a felnőttképzés piacán a kínálati oldal egyre gazdagabb, és egyértelműbb; a képzési rendszerhez kapcsolódva nagyszámú és változatos képző intézmény sorakozik fel, akiktől az egyének és/vagy a vállalkozások képzési programokban való részvételt vásárolhatnak maguknak vagy foglalkoztatottjaiknak.

A probléma a keresleti oldalon található, hiszen a piac hatékony működéséhez a potenciális felhasználóknak megfelelően informáltaknak kell lenniük a megfelelő szelekciós döntések meghozásához. A képzések potenciális megrendelőinek, illetve résztvevőinek ismerniük kell a tervezett és reálisan lehetséges képzések körét, szintjeit, szakmai irányultságát, sőt részletes programját is, hiszen azonos szakterületen belül is eltérő ismeretekre és készségekre van szüksége egy multinacionális cégnek vagy egy kis vállalkozásnak, például egy bolt tulajdonosának.

Ugyanakkor számításba jön az egyéni ízlés és preferencia, a munkalehetőségek várható alakulása és a mindenkori munkaerőhiány vagy felesleg, amiről jelenleg csak megkésett és hiányos információk szerezhetők be.

A képzési piacon kialakult kínálati túlsúlyból keletkezett versenyekben – amelyekben nagyhírű intézmények és privát képzési szervezetek azonos eséllyel léphetnek föl – sokszor az árak döntenek, ami nem mindig a magas színvonalú, minőségi képzést hozza ki győztesnek.

Másként áll a helyzet, ha a kisvállalkozásokra figyelünk, pedig az európai országok üzleti vállalkozásainak kb. 95%-a ide tartozik (ezeknek 50 főnél kevesebb alkalmazottjuk van). A Kis- és Középvállalkozások Európai Szövetsége (UEAPME, Brüsszel) is fontosnak találta, hogy külön is foglalkozzon a képzés kérdéseivel, hiszen mind a szakmunkásképzés – ennek főként a gyakorlati része –, mind a továbbképzés (kiemelten a mesterképzés) számos problémát okoz világszerte e fontos gazdasági szféra számára (Solti, 1999.)

Megállapítást nyert, hogy nő a duális képzés és a gyakorlati képzés jelentősége Európában (ennek egyik lényeges vonása, hogy a képzés több mint 50%-ának az üzemen belül kell történnie). Ha ez a képzés az iskolarendszerben az iskolakötelezettségi korhatár utáni szakaszra esik, tulajdonképpen teljes egészében a felnőttképzés körébe sorol-

landó. A felnőttképzési lehetőségek megteremtése összefogási kényszert hordoz magában; amit egyrészt közigazgatási-területi szervezkedéssel (a továbbképző intézmények regionális elven működjenek, főként ott, ahol a képzésbe bevonható szakember-háttér a leginkább megtalálható), másrészt a szakmai szervezetek, főként a kamarák előtérbe helyezésével lehet megfelelően kihasználni.

A kamarák működését *négy ország vállalkozói képzési modelljének* leírása közben állt módunkban megfigyelni. (Johnson, 1999.) Eszerint: az *Egyesült Királyságban* megyei képzési és vállalkozási tanácsokat állítottak föl, kapcsolataikat megerősítették a kereskedelmi kamarákkal. Ezek a tanácsok olyan közeget jelentenek, amelyek támogatják a képzési kezdeményezéseket, pénzügyi támogatást is nyújtanak a minőségi kezdeményezésekhez.

Az utóbbi időben a kereskedelmi kamarákat modernizálták, akkreditálták, működésüket szigorú minőségi irányelvek szerint mérik. Az, hogy képzési összefüggésben összeolvadtak a képzési és vállalkozási tanácsokkal és az üzleti kapcsolatok szervezeteivel, jelentős elmozdulás a képzés üzleti támogatása felé.

*Spanyolország* kereskedelmi kamarái a francia rendszerhez tartoznak (ahol a tagság, vagy a nyilvántartásba vétel kötelező). Ugyanazon az alkotmányos szinten működnek mint az önkormányzatok vagy a provinciák. Céljuk, hogy a Gazdasági és Pénzügyi Minisztérium Kis- és Középvállalkozások (5000 fő alatti foglalkoztatott) Főigazgatóságával és magánszervezetekkel szoros együttműködve támogató programot és kezdeményezést indítson be, kifejezetten a kis- és középvállalkozásokra szabva.

A *franciaországi* felnőttoktatásban a Kereskedelmi Kamarák helyi egységeinek jut a főszerep a szakmai képzés irányítása, támogatása területén. Összességében mintegy 400 képző intézményt irányítanak, ahol együttvéve kb. 350 ezer felnőtt tanul. Költségvetési kiadásaiak negyedrésze az oktatásra-képzésre irányul, amelyek keretében műszaki, adminisztrációs és gazdasági jellegű szakképzés folyik több szinten.

*Olaszországban* az üzleti élet három fő jellegzetesége meghatározza annak minden vonatkozását. (1) az állam erőteljes részvétele, (2) a családi vállalkozások nagy súlya, (3) a kiscégek túlsúlya. Az olasz kereskedelmi kamarák új független státust élveznek, ami jelentősen előmozdítja a jogi és adminisztrációs folyamatok decentralizálását, átalakítja az üzleti élet és az állam jelenlegi kapcsolatát.

Összességében a kamarák kiemelt működése, fermentáló szerepe nélkülözhetetlennek látszik a felnőttképzés

szervezésében, a képzési feltételek és a pénzforrások mozgósításában. A harmadik évezred társadalmi-gazdasági kihívásai egyre inkább olyan körülményeket hoznak magukkal, amelyek keretei között az eddig szinte egyeduralmat élvező iskolarendszer a maga hagyományos mozgásformájával nem képes átütő erővel érvényesíteni azokat a kulturális, tudományos és gyakorlati értékeket, amelyek nélkül nincs további fejlődés, sőt megszűnik az emberi élet.

### A magyar munkapiaci képzés

A nyolcvanas évek vége óta a munkanélküliség egyre nagyobb méreteket öltött Magyarországon. Ezzel párhuzamosan kezdtek megjelenni azok a gyógymódok, amelyek enyhíteni igyekeztek a munkanélküliség okozta sebeket, s – különböző eszközökkel – igyekeztek csökkenteni mértékét. Egyik formájuk a munkapiaci képzés, amely a korábbi továbbképző rendszer alapján kezdett átalakulni, s az új viszonyokhoz igazodva mindinkább a munkanélküliek képzésére irányult. Ez a képzési forma hivatott elsősorban arra, hogy a szakmai végzettség nélküliek, vagy a munkapiacra nehezen érvényesíthető szakmával rendelkezők – új képzettség révén – megtarthassák munkahelyeiket, vagy álláshoz jussanak.

A munkapiaci képzés néhány éves múltja alapot ad arra, hogy megnézzük, hogyan illeszkedik az iskolarendszerű képzéshez.<sup>4</sup>

A kutatást az is indokolta, hogy funkcióját, s részben bázisát tekintve sok a hasonlóság a kétféle képzési rendszer között, ugyanakkor intézményrendszere, a finanszírozás forrása és módja tekintetében alapvető az eltérés.

A *munkapiaci képzés általános gondjait* illetően azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az e formájú képzési forma képzés mind a mai napig keresi a helyét, mind az oktatási, mind a foglalkoztatási rendszerben. Az iskolán kívüli képzési rendszer – az 1989 előtti továbbképző rendszerre támaszkodva – külföldi tapasztalatok, modellek alapján épült ki, s a munkanélküliség mértéke, szerkezete, valamint a munkanélküliség kezelésére hivatott eszközök napi működési helyzete készítették állandó megújulásra.

A rendszer kiforratlanságát jelzi az is, hogy a képzés egésze, illetve a képzést körülvevő tényezők (jogszabályok, szervezeti rendszer) állandóan változnak. A fő jogszabályi keretet adó foglalkoztatási törvényt rendszeresen módosították, s a finanszírozási feltételek, elvek is állandóan megújultak.

A hatályos szakképzési törvény szerint a munkapiaci képzésnek fokozatosan *be kell épülnie a szakképzési*

*rendszer egészébe*. A munkapiaci képzés lehetőségei korlátozottak, az iskolarendszerű szakképzést semmilyen szinten nem tudja felváltani, csak kiegészíteni, és korrigálni képes hiányosságait. A külföldi tapasztalatok azt mutatják, hogy ebben sem korlátlanak a lehetőségek, mert a munkanélkülieknek általában csak 10–20%-a kíván tanulni (Györgyi, 1999), tehát egy jól működő munkapiaci képzés is csak a sok eszköz egyike lehet a munkanélküliség kezelésében.

Nem csak Magyarországon, de külföldön is sok problémát okoz, hogy mi legyen a képzés tárgya. Konkrét szakterületeket természetesen nem lehet általános érvényre megnevezni, de még alapvető kérdésekben sem egyértelmű a képzés szerepe. Kézenfekvőnek látszik, hogy elsősorban a hiányszakmákra és a perspektivikusan szükséges szakmákra képezzen. A perspektivikus szakmák meghatározása azonban nem könnyű, a hiányszakmákra történő képzés pedig a rosszul működő munkahelyek (egészségtelen munkakörülmények, alacsony bérek) konzerválását is elősegítheti (Györgyi, 1999).

A társadalmi rétegek problémái összességében alig-alig fogalmazódnak meg a hazai szakirodalomban. A munkapiaci képzési rendszer önállóságának megteremtésére irányuló törekvések mögött sok esetben ott áll, hogy az intézményrendszernek testre szabott képzést kell folytatnia, ennek ellenére csak egy-két csoport esetében artikulálódtak ezek az igények. A megváltozott munkaképességűek fojtogató helyzete, vagy a kriminalitás veszélye miatt is előtérbe került a hátrányos helyzetű fiatalokkal való foglalkozás igénye, s már valamelyest érvényesül is. Általában a központi preferenciájú programok karoltak fel egy-egy ilyen réteget. Nincs azonban intézményesült formája annak, hogy az egyes rétegegényeket megjelenítő szervezetek miként is kapcsolódhatnak be a munkapiaci képzéssel kapcsolatos döntéshozatalba. Nem tudjuk, milyen a helyzetük a különböző településeken élő munkanélkülieknek, ezen belül a különböző képzettséggel rendelkezőknek. Az előbbi igény még meg sem fogalmazódott. Pedig nem feltétlenül azonosak az igényei és a lehetőségei egy mindentől távol eső kis faluban élő munkanélkülinek, vagy egy viszonylag bő munkahelyválasztékkal és közellátással rendelkező város állás nélkül maradt lakójának.

### Az intézmények kialakulása és a jelenlegi szervezetrendszer

A munkanélküliség kezelését szolgáló eszközrendszer az 1980-as évek végén, illetve a következő évtized elején kezdett kialakulni. Ekkor állt fel az az intézményrendszer,

vagyis a megyei munkügyi központok hálózata, amely a változások ellenére mind a mai napig döntő szerepet játszik a munkanélkülieket támogató pénzügyi eszközök felhasználásában, elosztásában.

Az elmúlt időszakban a munkanélküliség kezelését szolgáló eszköztár egyik kulcseleme a képzés volt. A kilencvenes évek elején az ún. *aktív* eszközök<sup>5</sup> által érintett személyek több mint 40%-a vett részt a képzésben, s ennek fokozatos háttérbe szorulása ellenére 1996-ban a támogatottaknak még mindig csaknem negyed része kapott képzési támogatást.

A munkapiaci képzés funkciója sokat változott a nyolcvanas évek végétől kezdődően. Eleinte, mint arra eredeti elnevezése („átképzés”) is utalt, a gazdaságban feleslegessé vált *képzettségrel rendelkezők* számára igyekezett a gazdaság által igényelt másféle szakmákat nyújtani. A későbbiek során, a kilencvenes évek elején, a munkanélküliség mind erőteljesebb megjelenése hatására az átképzés egyre kevésbé volt képes *konkrét* munkahelyekre képezni, s ennek megfelelően előtérbe került az a filozófia, mely szerint a képzésnek a hiányszakmákra kell koncentrálnia. Ez volt az az időszak, amikor egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy nem púztán átképzésre van szükség, hanem fel kell vállalnia a rendszernek azon dolgozók, illetve pályakezdők kiképzését is, akik életkori okokból vagy más tényezők miatt korábban semmilyen formális végzettséget nem szereztek. Különösen azért vált ez fontossá, mert a munkahelyükről elbocsátottak zöme akkoriban még főként a szakképzetlenek közül került ki. Ezt a paradigmaváltást a munkanélküliséget törvényi szinten először kezelő Foglalkoztatási törvény<sup>6</sup> szóhasználata is jelezte: az átképzés szót itt váltotta fel a munkaerőpiaci képzés megnevezés.

Ebben az időszakban vetődött fel egyre élesebben az iskolarendszerű szakképzés, és a mind tömegesebbé váló munkapiaci képzés szakmailag egységes szempontok szerinti szabályozása. Miután az utóbbi egyre kevésbé tudott konkrét munkahelyi igényekre alapozva képezni, szükségsszerűen a munkapiacra *általánosan* elfogadható végzettséghez kellett juttatnia a résztvevőket. Ezt főként úgy tehette, hogy olyan formális végzettséget adott, mint az iskolarendszerű képzés. Előbb-utóbb egységesíteni kellett a képzéssel kapcsolatos kereteket, követelményeket, hogy a kétféle képzés megközelítően hasonló értékű legyen. Ennek szükségessége részben az iskolarendszerű oktatás érdekeit szolgálta: egyrészt meg kellett őrizni az ott szerzett végzettség értékét, másrészt el kellett kerülni, hogy a fiatalok egy része a könnyebb utat válassza, és a munkapiaci képzésbe vándoroljon át a szakképző iskolából. (Mint ahogy az nem egy esetben meg is történt, ha

nem is mindig tanulmányi, mint inkább anyagi megfontolásból.)

A kétféle képzés (szakmailag) egységes kezelése a szakképzési törvényben<sup>7</sup> jelent meg először, ez irányozta elő, hogy az Országos Képzési Jegyzék (a továbbiakban OKJ) létrehozásával, s az ehhez illeszkedő képzési rendszerrel (a szakképzés és a közoktatás szétválasztása, egységes input-output követelmények) egymáshoz simuljanak.

A munkapiaci képzés működését komolyan befolyásolta *finanszírozásának* módja. Ez nem volt teljesen egységes a kilencvenes évek során, de mindvégig az jellemezte, hogy a támogatásra szánt pénzek jelentős része valamilyen központi forrásból (alapból) címkézetlenül érkezett a felhasználásban sok tekintetben önálló megyei munkügyi központokhoz. A megyei központok azután a megyei munkügyi tanácsok iránymutatásai alapján felosztották a főbb felhasználási területek között. Ennek alapján alakult ki a képzésre fordítható összeg is, melynek nagy részét a képzéseket megszervező vállalkozások, intézmények kapták, kisebb részüket pedig azok a munkanélküli személyek, akik a „szabad piacon” találtak maguknak tanfolyamokat.

A megyei pénzeszközöket, amelyeket bizonyos szabályok szerint osztottak fel évente az egyes megyék között, rendszeresen kiegészítették közvetlen központi források is. Ez utóbbiak egyes esetekben célprogramokhoz (pályakezdők támogatása, hátrányos helyzetűek képzése stb.) kapcsolódtak. Ezek felhasználásában is szerepet kaptak a megyei szervezetek, miután az országos hatáskörű kuratóriumok nem voltak képesek átlátni a képzési piac egészét. A megyei központok szerepe bizonyos esetekben csak a képzési pályázatok (tervezett tanfolyamok) véleményezése volt, más esetekben – bizonyos megkötöttséggel – maguk használhatták fel a pénzeszközöket.

A képzés finanszírozására az időszak csaknem egészében kétféle megoldás volt a jellemző. Az egyik szerint a *tanfolyamokat* támogatta a munkügyi rendszer, a másik esetben az *egyéneket*. Az előbbi esetben a képzést szervező vállalkozások a munkügyi központtól megbízást kaptak a képzés lebonyolítására. A megbízás háttérre időszakonként és megyénként eltérő lehetett: közvetlen megbízás, felkérés pályázatra, vagy nyílt pályázati rendszeren keresztül. Miután a képzést szervező, vagy azt közvetlenül lebonyolító vállalkozás, iskola, vagy egyéb intézmény megkapta a megbízást, a munkügyi központ a klientúrájából hallgatókat küldött oda, s elégséges számú hallgató esetén a képzés költségeit – a képző szerv elszámolási kötelezettsége mellett – ki is fizette. Ezt nevezték *csoporthoz* (az egyén és a munkügyi szervezetek viszonya szempontjából: ‘ajánlott’) képzésnek.

A másik megoldás esetében a képzési támogatásban részesíthető személy (alapvetően a munkanélküli) tanfolyamot keresett magának, olyat amely számítása szerint megoldhatta ki-, illetve átképzését, s amely elősegítheti a munkaerőpiacon történő elhelyezkedését, s ehhez a tanfolyamhoz kért pénzügyi támogatást a munkaügyi központtól. A központ azután saját belátása szerint döntött: a képzési költségek egészét, vagy egy részét átvállalhatta, illetve elutasíthatta a támogatási igényt. Az e csoportba tartozó képzést nevezik *egyéni* ('elfogadott') képzésnek.

Mind a csoportos, mind az egyéni módszer mellett szólnak érvek. Az előbbi szakmailag jobban kontrollálható, az utóbbi jobban alkalmazkodik az egyéni igényekhez, másrészt külső forrás (a nem támogatott hallgatók tandíja) is bevonható a finanszírozásba.

Hogy melyik támogatási forma kerüljön előtérbe, arról a döntéshozók véleménye megoszlott. Hogy az időszak nagy részében a csoportos képzés játszotta a fő szerepet, abban szerintünk döntő szerepet játszott az a tény, hogy a pénzügyi döntést hozó munkaügyi központok számára nem volt egyértelműen tisztázott a képzés célja, és nem is voltak képesek ellenőrizni a deklarált célok megvalósulását.

A célrendszert tekintve alapvetően kétféle megközelítés lehetséges. Az egyik az *egyént helyezi előtérbe*, s igyekszik számára olyan tudást biztosítani, amelynek révén előbb-utóbb megtalálja a helyét a munkapiacra. Ez a megközelítés azt feltételezi, hogy a képzés – piaci módon, vagy szakmai módszerekkel – ellenőrizhető. Piaci ellenőrzés alatt azt értjük, hogy a résztvevő tanulók „mondanak” ítéletet egy-egy vállalkozásról. Ez több okból sem volt lehetséges. Egyrészt az oktatásban ez eleve nehéz feladat, másrészt a lakosság nagy része nem rendelkezik ilyen rutinnal, maga a munkaerő-piaci képzés sem lévén eléggé kiforrott ehhez. A szakmai módszerekkel történő ellenőrzéshez viszont a munkaügyi központok nem rendelkeztek eszközökkel.

Bár képzésre bármilyen intézmény vállalkozhatott, így például a komolyabb képzési hagyományokkal rendelkező középfokú iskolák is, elsősorban az oktatási piac igényeire rugalmasabban reagáló oktatási vállalkozások jelentek meg. Ezek a vállalkozások a kínált képzések struktúráját tekintve is rugalmasak voltak, igyekeztek mind a gazdaság, mind a munkaügyi központ mint megrendelő igényeihez alkalmazkodni. Háttérük, oktatási tapasztalataik, kapcsolatrendszerük, s ennek megfelelően az oktatásuk színvonala is jelentősen eltért egymástól.

Két nagy csoportjuk különböztethető meg:

- Nagy, sokszor országos intézményhálózattal rendelkező cégek. Többnyire a korábbi (1990 előtti) ágazati továbbképző intézmények átszervezésével jöttek létre, vagy azokról váltak le. Az oktatási piacon való érvé-

nyesülésüket elsősorban annak köszönhetik, hogy széles kapcsolatrendszerrel rendelkeznek, s olyan oktatószemélyzet áll rendelkezésükre (alkalmazásukban vagy alkalmi megbízottként), amely rugalmasan mozgatható az ország egészében;

- A kisebb oktatási vállalkozások többnyire nem rendelkeznek komolyabb oktatási hagyományokkal. Előnyük a helyi oktatási piac és a helyi gazdaság igényeinek ismerete. Rugalmasságukat annak köszönhetik, hogy elsősorban bér munkaerőt és bérelt oktatási helyszíneket vesznek igénybe. Kiszolgáltattak az oktatási piac (minde- nek előtt a munkaügyi központok) megrendeléseinek, ezért tevékenységük sok esetben nem szorítkozik az oktatásra. Kiegészítő tevékenységük egyben segíti is ezeket a cégeket a munkaerőigények megismerésében.

A munkaügyi központok eleinte bizonytalanul mozogtak ebben a közegben. Nem igazán volt támpontjuk abban, hogy miként is döntsenek. Olyan képző szervezetek ajánlatairól, pályázatairól kellett döntenüik, amelyeket eleinte nem, vagy csak alig ismertek. Felmerült ugyan, hogy a szakmailag stabilabb lábakon álló iskolai kínálatot részesítsék előnyben, de az iskolák nem igazán mozdultak erre a piacra.

Mindezek miatt került előtérbe egy másik cél, vagyis a munkanélküliek *rövid távon mért*, mind magasabb arányban való munkavállalásának igénye. Az nem állítható, hogy a másik cél kudarca miatt vált ez a munkaügyi központok deklarált céljává, de az igen, hogy a szakmai ellenőrzés lehetőségének hiánya miatt rekedt meg a rendszer ezen a ponton.

A munkapiacra mindig jelentkezett munkaerőigény, de ez nem feltétlenül igényelt képzést, és kevesebb is, mint amennyi a tanulásra vállalkozók száma. Az igények egy részét maguk az oktatási vállalkozások közvetítették tanfolyami ajánlataikkal, melyekben a tanulók későbbi elhelyezkedésére is számítaniuk kellett. Ez a rendszer sok anomáliát szült, még akkor is, amikor a vállalkozások csak a végzett tanulók tényleges elhelyezkedésének függvényében kapták meg a tanfolyami költségeket. A rendszer alapvető problémája az volt, hogy az oktatási vállalkozások csak magáért az oktatásért vállalhattak felelősséget, ugyanakkor a munkaügyi központok ezen túlmenően szempontokat igyekeztek a finanszírozás feltételeként érvényesíteni. Ebből egyrészt az következett, hogy a vállalkozások kiszolgáltattott helyzetbe kerültek, hiszen a gazdaság részéről érkezett foglalkoztatási ajánlatok be nem tartását nem szankcionálhatták, másrészt viszont több oktatási vállalkozás vissza is élt ezzel a helyzettel, s vagy valótlan foglalkoztatási ígéreteket mutatott fel, vagy az időközben megváltozó gazdasági igényekre hivatkozva igyekezett kibújni felelőssége alól.

Ebben a munkaügyi központoknak a képzésre szánt pénzeszközök szétosztásánál kényszerűen olyan döntéseket kellett hozniuk, amelyek legalább valamelyest megfelelnek a kitűzött célnak, s igazolhatók a döntések. Kialakultak azok az állandó jellegű kapcsolatok, amelyek révén a rendszer működni tudott. Általában az adott megyében székelő, illetve telephellyel bíró cégek kerültek előtérbe a képzési megrendelésnél. A munkaügyi központok ezek tevékenységének színvonaláról sem tudtak sokat, de a személyes ismeretség bizonyos garanciát jelentett. A csoportos képzések az időszak nagy részében túlsúlyban voltak a kockázatosabb döntéssel járó egyéni képzésekkel szemben. (3. táblázat)

3. táblázat

**A csoportos képzésben részt vevők aránya az összes résztvevőn belül**

Időpont	%
1992. március	72,3
1992. október	73,4
1993. március	74,6
1993. október	71,6
1994. március	75,4
1994. október	72,5
1995. március	62,2
1995. október	49,0
1996. március	42,8
1996. október*	63,0
1997. március	62,6
1997. október	65,2
1998. március	60,4
1998. október	62,7
1999. március	65,8

\* 1996. októbertől: ajánlott képzések aránya

Forrás: A Munkaerő-piaci információk megfelelő havi füzetei.

Az utóbbi két évben érett meg a rendszer annyira, hogy részlegesen összeolvadt: a támogatást a munkaügyi központok minden esetben a résztvevő hallgatók száma után fizetnek a képző szervezetnek, s tanfolyamaik megnyílik a munkaügyi hatóságok által nem támogatott tanulók előtt is.

**A munkapiaci képzés jelentősége, a kereslet és a kínálat összhangja**

A munkapiaci képzés nagyságrendjéről képet alkotni csak közelítőleg lehet. A tanfolyamok hossza és kezdési időpontja ugyanis változó, így a képzésben részt vevők több év adatai között is megjelenhetnek, még ha a tanfolyamok rövid idejűek is. 1996-ban a képzésben érintett

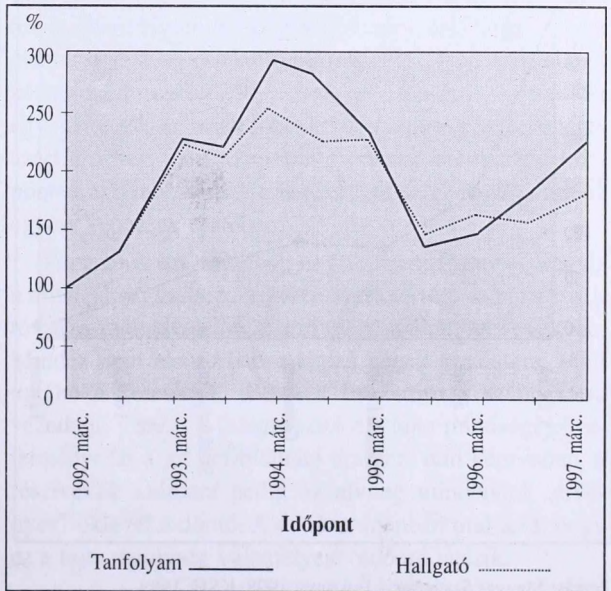
létszám<sup>8</sup> 72 ezer fő volt. Ha azt vesszük figyelembe, hogy ugyanebben az évben mintegy 48 ezer szakmunkástanuló tett szakmunkásvizsgát, s nappali tagozaton 42 ezer szakközépiskolai tanuló érettségizett (vagyis némi torzítás mellett ugyan, de mintegy 90 ezer tanuló jutott valamilyen szakmai képzettséghez az iskolarendszerben a nappali tagozaton), akkor látjuk, hogy a munkaerőpiaci képzés kifejezetten fontos szerepet tölt be. Az alábbi grafikon – bizonyos hónapokat kiemelve – azt tükrözi, hogy a képzésben részt vevők száma az évtized egészében magas volt, sőt az évtized közepén meghaladta a jelenlegi mértéket is.

A kereslet, illetve kínálat nagyságával, összhangjával, belső szerkezetével azért érdemes foglalkozni, mert ezáltal következtetéseket lehet levonni a nyitott szakképzés keretében megvalósuló tanfolyamok iránti keresletre.

A munkapiaci képzésről készülő statisztikák nyomon követik a képzés főbb elemeit (tanfolyamok száma, jellege, résztvevők száma), de ezek alapján nem igazán követhető külön-külön a kereslet, illetve a kínálat. A tanfolyamokon való részvétel, illetve a kifejezetten a munkapiaci képzés céljából indított tanfolyamok száma ugyanis három tényező (a kereslet, az oktatást szervező, illetve végző szervezetek felkészültsége, és a szakmai kínálat, illetve a képzési források nagysága) egymásra is ható együttes következménye. (1. ábra)

1. ábra

**A munkaerőpiaci képzés keretében szervezett tanfolyamok és az azon résztvevő hallgatók számának alakulása (1992 március: 100%)**



Forrás: A Munkaerő-piaci információk megfelelő havi füzetei.

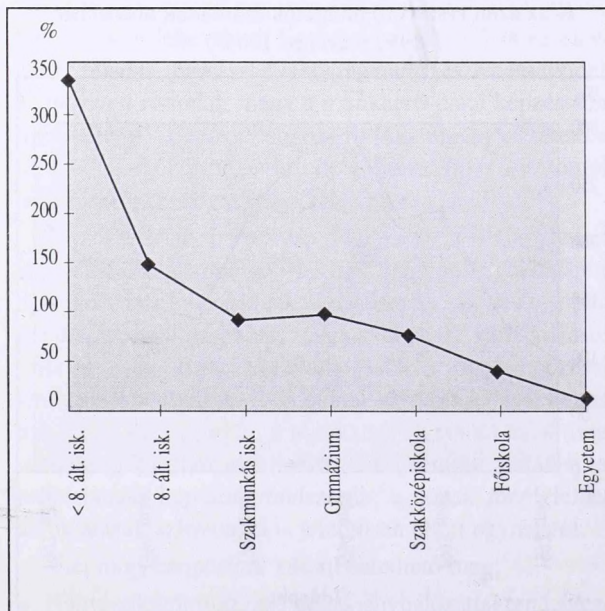
A hivatkozott kutatás keretében készült interjúk alapján azt mondhatjuk, hogy az érdeklődés nem volt egyenletes az egyes szakmák, illetve a különböző végzettséggel rendelkező munkanélküliek körében. Elsősorban az érettségizettek igyekeztek tanulási lehetőséghez jutni, többnyire olyan fehérköpenyes szakmákat választva, amely mellett nyelvoktatásban vagy számítástechnikai képzésben is részesülhetnek. Ez a kereslet arra vezethető vissza, hogy az iskolarendszer tömegével bocsát ki ambiciózus, tanulásra képes, de szakképzetlen fiatalokat, s őket a munkapiac – megfelelő kiképzés után – viszonylag kedvező állásajánlatokkal várja. A 2. ábra azt szemlélteti, hogy a munkanélküliség mértékében a középiskolai végzettség jelenti a határvonalat. Az ennél alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők számarányuknál magasabb, a legalább ilyen végzettségűek annál alacsonyabb arányt képviselnek a munkanélküliek között.

Annak ellenére, hogy alacsony iskolai végzettséggel lényegesen nehezebb munkát találni, a legalább érettségivel rendelkezők a munkanélkülieknek mintegy negyedrészt (26%) teszik ki, vagyis nem elhanyagolható csoportot jelentenek. További 35%-uk szakmunkásiskolai végzettséggel rendelkezik. (3. ábra)

2. ábra

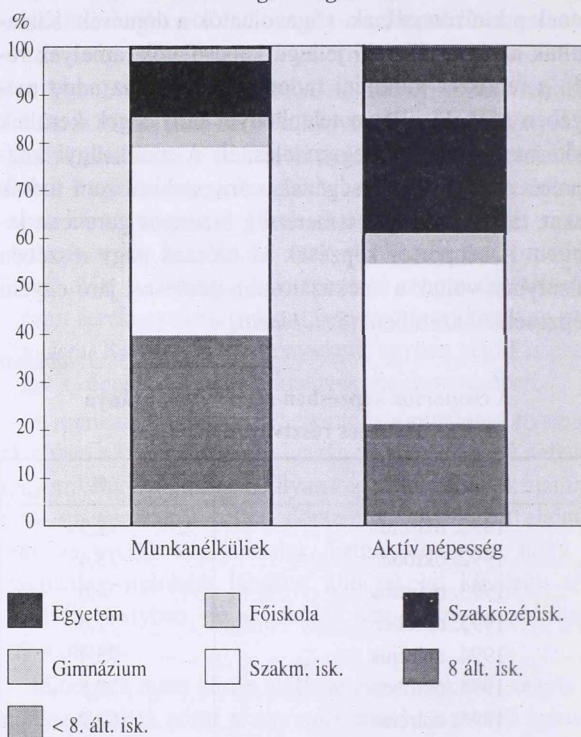
**A munkanélküliség mértéke iskolai végzettség szerint, 1998**

(100%: a munkanélküliek aránya megegyezik az adott végzettségű aktív népesség arányával)



Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv 1998. KSH, 1999 Munkapiaci Információk, 1998 március

**A munkanélküliek és az aktív népesség megoszlása iskolai végzettség szerint**



Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv 1998. KSH, 1999 Munkapiaci Információk, 1998 március

Kifejezetten *népszerűtlen szakterületeket* a kutatás során nem igazán lehetett találni. Az interjúalanyok<sup>9</sup> szerint viszont ki lehet emelni a képzésbe *nehezen bevonható rétegeket*. Elsősorban az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezőket említhetjük (általános iskolai végzettség vagy ennél is kevesebb), illetve az idősebb korosztályokat. Általános tapasztalat, hogy minél régebben lépett ki valaki az iskolarendszertől, annál nehezebb rávenni a tanulásra.

Ha a keresleti oldalt vesszük górcső alá, akkor azt látjuk, hogy van egy általánosan jól képzett réteg, amelyik az iskolarendszertől egyrészt szakképzettség nélkül lép ki, másrészt bizonyos, ma már az általános műveltséghez (és a munkaerőpiaci érvényesüléshez is) nélkülözhetetlen tudása is hiányzik (pl. számítástechnika), s ugyanakkor hajlandó és tud is tanulni. Az iskolarendszertől való kikerülés után munkavállalása ugyan bizonytalan (térsegenként változó), de bizonyos képzettségek megszerzése esetén könnyen talál magának állást. Ez nyilvánvalóan tovább ambicionálja ezt a réteget a tanulásban. Figyelembe kell vennünk, hogy ez a réteg nem csak azért bővül, mert a középfokú iskolaválasztásnál az

érettségig adó iskolák kerülnek előtérbe, hanem azért is, mert a szakmunkásvégzettségük közül is mind többen jutnak el utólag az érettségihez. Ezzel egyrészt javítják munkapiaci helyzetüket, ami további tanulásra sarkallhatja őket, másrészt képzettségük közelebb hozza őket az önálló tanuláshoz.

E rétegek mellett létezik egyrészt egy olyan – általános képzettségét tekintve lemaradó – réteg, amely sem belső indítatásból, sem a munkapiac igényei hatására nem igazán alkalmas külső segítség nélkül az oktatásba történő bekapcsolásra. Ezt bizonyítják azok a munkaerőpiaci tanfolyamok, amelyek kifejezetten ezt a réteget célozták meg, s amely képzést szervező vállalkozásnak, illetve a munkaügyi központnak mind a hallgatók toborzásánál, mind a tanfolyamok lebonyolítása közben sok nehézséget kellett leküzdeniük.

A munkaügyi központnál megjelenő tanulói keresletet több tényező is szűkíti. Támogatott képzés csak annak jár, aki munkanélküli, vagy munkanélküliség fenyegeti. Ez azt jelenti, hogy az érettségizettek viszonylag nagy tömegei kiszorulnak innen, még ha szükségük is volna továbbképzésre, szakosodásra. Másodszor: a munkaügyi hatóság a minőségi elemét, vagyis az oktatás minőségét egyetlen formális módon tudta becsempészni támogatott tanfolyamaira: azzal, hogy a szakképesítést (jelenleg OKJ szerinti szakképesítést) támogatja elsősorban, ami találkozik a résztvevők többségének törekvésével.

A potenciális hallgatók érdeke egyrészt az elhelyezkedés, vagyis olyan tanfolyam választása, amelynek befejezése után közvetlenül viszonylag jó feltételek mellett munkát vállalhatnak, másrészt olyan képzések teljes vagy részleges finanszíroztatása a munkaügyi központtal, amely drága, és hosszabb távú stratégiai érdekeik megvalósítását (pl. felsőfokú továbbtanulás) segítheti (pl. a nyelvtanulás). A két keresleti tényező közötti feszültség általában ez utóbbi hallgatói kereslet esetén ütközik ki. A munkaügyi központok, az erőforrások szűkössége, illetve munkájuk „eredményessége” érdekében az olcsó, és a rövid távú megoldásokat előnyben részesítő képzéseket segítik, ezeket támogatják.<sup>10</sup>

A tanfolyami képzésben a képzési kínálat sem jellemezhető egzakt számokkal. Függ a mindenkori tanulói kereslettől, a finanszírozók fizetési képességétől, illetve hajlandóságától, s a tapasztalatok szerint az utóbbi függvényében rendkívüli rugalmasságot mutat. Mindez részben az oktató szervezetek diverzifikált tevékenységével, részben vertikális jellegű munkamegosztásával áll kapcsolatban.<sup>11</sup>

A kínálatra a képző szervezetek rugalmasságából, valamint abból a tényből következtetünk, hogy az évtized

közepén a jelenleginél nagyságrenddel több tanfolyamot regisztráltak. Eszerint feltételezhető, hogy a munkaügyi szervekkel kapcsolatban álló képzési kínálat bőséges tartalékokkal rendelkezik.

Annak ellenére, hogy az oktatásban inkább kínálati piac működik, a képző szervezetek elsősorban a könnyen képezhető rétegek számára kínálnak programokat. A kevésbé iskolázott, nehezebben képezhető rétegeknek a tapasztalatok szerint kisebb a választékuk. Ezt igazolják a kutatás keretében készült interjúk: a nem fizikai jellegű szakmák oktatására nagyobb a kínálat, s az oktatási infrastruktúrával rendelkező cégek is ebbe fektettek tőkét. Mindez nem csak a kereslet összetételére vezethető vissza, hanem szerepet játszik benne az is, hogy

- ezek a szakmák sok esetben üzemi, munkahelyi háttér nélkül is oktathatók, vagy legalábbis ezek jelentősége csekélyebb, mint a fizikai munkára felkészítő tanfolyamok esetében,
- a munkapiac ezeket a szakmákat igényelte, igényli, s adott esetben ezért a képzés gyakorlati háttérét is hajlandó biztosítani,
- a hallgatók között – a túljelentkezés miatt – válogatni lehet.

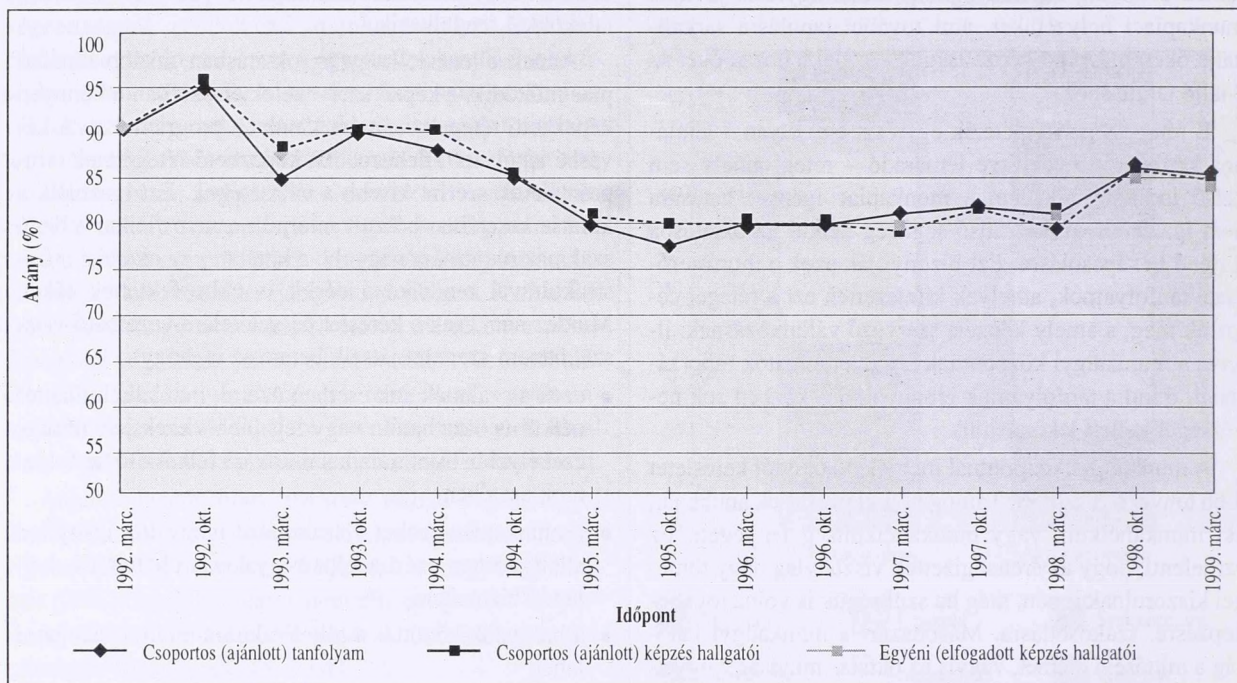
A keresleti és a kínálati oldal strukturális összhangját ezek szerint nem csak a pénz biztosítja, hanem a képző cégek és a finanszírozó munkaügyi központok közötti érdekegybeesés is: kis energiával – olcsó képzés.

A kereslet és kínálat egymásra hatása, s esetleges kisebb feszültségei mellett valósultak meg a kilencvenes években a tanfolyamok, s alakult ki ezek belső struktúrája. A publikált statisztikák nem túl részletesek ebben a tekintetben. Nyomon követhetjük azonban, hogy miként alakult a szakképesítést nyújtó, illetve a betanító jellegű képzéseken résztvevők aránya a csoportos, illetve az egyéni képzésen belül. A két képzési típuson belüli eltérés azért érdekes, mert az előbbi esetben a munkaügyi központok aktívabban alakítják a képzés szerkezetét, mint az egyéni képzések esetében.

Az adatok azt mutatják, hogy a szakképesítést, vagyis a mindenkori szakmai jegyzék szerinti végzettséget nyújtó képzésnek kiemelkedő szerepe volt az utóbbi években. Mindez nem elsősorban a képző cégek kínálatára, mint inkább a keresletre, illetve a finanszírozó szándékaira vezethető vissza. A finanszírozó egyfajta minőségi követelményt lát a jól definiálható szakmát adó képzésben, a résztvevők számára pedig az elvileg mindenhol „érvényes” oklevél a döntő. A 4. ábra azonban utal arra, hogy ez a fajta merevség valamelyest oldódni látszik.

A jelenlegi helyzetben szakképzettséget jelentő oklevelet az Országos Képzési Jegyzék alapján lehet kiadni.

A szakképzést nyújtó képzések aránya a munkaerőpiaci képzésben



Forrás: A Munkaerő-piaci információk megfelelő havi füzetei.

Amennyiben tehát a továbbiakban is a szakképzettséget adó hallgatói kereslettel és a zömében ezt finanszírozó intézményrendszerrel számolunk, akkor azt kell megvizsgálnunk, hogy az OKJ milyen lehetőségeket és korlátokat jelent a nyitott szakképzés számára.

**A munkapiaci képzés és az OKJ**

Az Országos Képzési Jegyzék 1996-ban 943 szakmát tartott nyilván. Ezek mintegy háromnegyed része (718 szakma) volt oktatható az iskolarendszeren kívüli képzésben is. Az összes szakma 95%-a számára valamilyen bemeneti kritérium van előírva. A 49 alapfokú iskolai végzettség nélkül is tanulható szakma mindegyike tanfolyami oktatásba is kerülhet. (4. táblázat)

A munkapiaci képzés keretében oktatható 718 szakma több mint 40%-a alapfokú végzettséghez, illetve alpműveltségi vizsgához köti a bemenetet. Ennek alapján azt mondhatjuk, hogy a szakmák fele vagy teljesen nyitva áll mindenki előtt, vagy olyan minimális

4. táblázat

**Az Országos Képzési Jegyzékben szereplő szakmák iskolázottsági bemeneti követelményei**

A végzettség szintje (input)	Iskolarendszeren kívül is oktatható szakma		Összes szakma	
	Szakmák száma	Megoszlás (%)	Szakmák száma	Megoszlás (%)
Nincs feltétel	49	6,8	49	5,2
Alapfokú végzettség	213	29,7	215	22,8
Alpműveltségi vizsga	95	13,2	112	11,9
Alapfok + szakmai feltétel	40	5,6	40	4,2
Alpműveltségi vizsga + szakmai feltétel	46	6,4	46	4,9
Középfokú végzettség	190	26,5	384	40,7
Középfokú végzettség + szakmai feltétel	74	10,3	86	9,1
Közép- vagy felsőfokú végzettség	2	0,3	2	0,2
Felsőfokú végzettség	9	1,3	9	1,0
<b>Összesen</b>	<b>718</b>	<b>100,0</b>	<b>943</b>	<b>100,0</b>

Forrás: Országos Képzési Jegyzék

5. táblázat

**Az Országos Képzési Jegyzékben szereplő szakmák iskolázottsági és alkalmassági bemeneti követelményei**

Alkalmassági → Iskolázottsági követelmény		Nincs követel- mény	Pálya- alkalmas- sági előírás	Szakmai alkalmassági előírás	Bármely tanfo- lyamon oktat- ható szakma
Nincs vagy alapfokú végzettség	Eset (%)	22 8,4	1 0,4	239 91,2	262 36,4
Alapműveltségi vizsga	Eset (%)	26 27,4	2 2,1	67 70,5	95 13,2
Alapfokú végzettség + szakmai feltétel	Eset (%)	22 55,0		18 45,0	40 5,6
Alapműveltségi vizsga + szakmai feltétel	Eset (%)	34 73,9		12 26,1	46 6,4
Középfokú végzettség	Eset (%)	120 63,2	2 1,1	68 35,8	190 26,5
Középfokú végzettség + szakmai feltétel	Eset (%)	46 62,2		28 37,8	74 10,3
Közép- vagy felsőfok	Eset (%)	2 100,0			2 0,3
Felsőfokú végzettség	Eset (%)	7 77,8		2 22,2	9 1,3
Összesen	Eset (%)	279 38,9	5 0,7	434 60,4	718 100,0

Forrás: Országos Képzési Jegyzék

belépési kritériumot fogalmaz meg, amelynek – a korábbi rendszerben, vagyis az általános iskola 8 osztályának elvégzésével – a teljes népesség 85, a munkanélküli népesség 95%-a megfelel (Statisztikai Évkönyv, 1996). Ennek alapján úgy gondoljuk, hogy amennyiben a munkapiaci képzés megrendelői (a hallgatók, illetve a támogatók) a formális szakmai végzettséget előnyben részesítik, az OKJ előzetes iskolázottsági követelményei a szakmák felében döntő többségük számára nyitva hagyja az utat a tanulásra. Kérdés ugyanakkor, hogy az alapvizsga kötelező feltételként való bevitele hogyan módosítja a jelenlegi helyzetet.

Sokkal inkább gondot jelent, hogy az OKJ nem csak előképzettségbeli követelményeket ír elő, hanem szakmai alkalmassági, illetve pályaalkalmassági feltételekhez is köti a belépést. Ez a szóba jöhető szakmák kétharmadát érinti. Még inkább megnehezítheti a nyitott szakképzés elterjedését, hogy – mint az az 5. táblázatból kiderül – a szakmai, illetve pályaalkalmassági követelmények éppen ott dominálnak, ahol az iskolai előképzettség vagy nem belépési feltétel, vagy a hallgatók többsége számára nem kizáró ok. A kétféle belépési követelményt összevetve már csak 46 olyan szakmát találunk (6%), amelynek tanulása komolyabb előfeltétel nélkül megkezdhető.

Az Országos Képzési Jegyzék merev szakmasztruktúrát képvisel. Nemcsak azzal, hogy az országosan egységes, s csak nehezen módosítható szakmai követelményekre épít, hanem azzal is, hogy a szakmák négyötöde esetében mereven meghatározza az elméleti és a gyakorlati órák arányát. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a szakmák túlnyomó részében kötelező gyakorlati képzésre is szükség van, másrészt, mint azt a 6. táblázat is jelzi, a gyakorlati képzés aránya éppen ott magas, ahol az előképzettség követelmények egyébként könnyű belépést tesznek lehetővé. Ez a képzés logikáját tekintve érthető, hiszen döntően fizikai jellegű, kevésbé elméletigényes szakmákról van szó, ugyanakkor azt jelenti, hogy a szakképzés nyitottsága erősen korlátozott,

miután a belépőknek gyakorlati képzőhelyekről kell gondoskodniuk.

Az OKJ alapvető jellegzetessége, s ez összhangban van a Szakképzési törvénnyel, hogy kész szakmákban gondolkodik, nem bontotta fel ezeket kisebb egységekre. Az OKJ feladata volna bemutatni, hogy egy-egy szakma elsajátítása több apró részterületből áll, s a tanulási folyamat nem feltétlenül kell, hogy egy kurzuson belül történjen. Lehetőséget kellene adni arra, hogy a szakmát valaki modulszerűen tanulja. Nem csak arról van szó, hogy valaki időben elaprózza a tanulmányait, hanem arról

6. táblázat

**Az elméleti órák kötelezően előírt aránya az OKJ-ban az iskolázottsági követelmények szerint**

Elméleti órák aránya		Nincs megkötés	1-33 %	34-49 %	50 %	51-66 %	67-100 %	Összesen
Iskolázottsági követelmény								
Nincs	Eset	10	37	2				49
	%	20,4	75,5	4,1				6,8
Alapfok	Eset	67	60	86				213
	%	31,5	28,2	40,4				29,7
Alapvizsga	Eset	16	8	66	2	3		95
	%	16,8	8,4	69,5	2,1	3,2		13,2
Alapfok + szakmai felt.	Eset	27	1	11		1		40
	%	67,5	2,5	27,5		2,5		5,6
Alapvizsga + szakmai felt.	Eset	32	2	11	1			46
	%	69,6	4,3	23,9	2,2			6,4
Középfok	Eset	70	6	16	16	59	23	190
	%	36,8	3,2	8,4	8,4	31,1	12,1	26,5
Középfok + szakmai felt.	Eset	47		1	20	4	2	74
	%	63,5		1,4	27,0	5,4	2,7	10,3
Középfok v. felsőfok	Eset	1				1		2
	%	50,0				50,0		0,3
Felsőfok	Eset	9						9
	%	100,0						1,3
Összesen	Eset	279	114	193	39	68	25	718
	%	38,9	15,9	26,9	5,4	9,5	3,5	100,0

Forrás: Országos Képzési Jegyzék

is szó lehet, hogy bizonyos szakmai végzettséggel, vagy szakmai gyakorlattal kezd bele valamilyen rokon szakma tanulásába, s ehhez nem feltétlenül kell az új szakma minden elemét tanulnia. Ilyen értelemben az OKJ (illetve a Szakképzési törvény) rendkívül pazarló szakképzést sugall. Nem csak azzal, hogy minden szakmai kurzus számára kötelező óraszámokat ír elő, sok esetben a belső struktúráját (elmélet-gyakorlat) is megadva, hanem azzal is, hogy egy ilyen rendszerben, mikor a második szakma megszerzését az állam már nem finanszírozza, a hosszú és drága szakképzés szükségszerűen valamilyen intézményi finanszírozó irányába tolja az egyéneket, holott esetleg egy modulrendszerű képzés esetén saját maguk is vállalnák a költségeket.

A munkapiaci képzés jelenleg tehát két intézményrendszer működtetését jelenti. Az egyik a munka-

ügyi központok hálózata, amely a finanszírozást tartja döntően kézben, a másik a regionális átképző központoké, amelyek az oktatási kínálatban játszanak fontos szerepet. A két intézményrendszer elemeinek (a konkrét megyei munkaügyi központok, illetve a regionális képző központok) egymás mellett élése nem mindenhol súrlódásmentes, érdekellentétek is tapasztalhatók a működésükben, mégis egymást feltételezve működnek. A regionális központoknak szükségük van megrendelésekre, tanulókra, a munkaügyi központoknak pedig olyan nagy kapacitással rendelkező, szakmailag viszonylag könnyen ellenőrizhető oktató intézményekre, amelyeket az oktatási piac egyébként csak kis számban kínál.

Ha a nyitott képzéssel kapcsolatos tervezésről, koncepciókról, programokról beszélünk, akkor – oktatóként, illetve oktatásszervezőként – e két intézmény közül nyilvánvalóan a képző központok jöhetnek szóba, hiszen ezek foglalkoznak közvetlenül szakképzéssel, s tevékenységükben a nyitott szakképzés elemei már eddig is megtalálhatók voltak. ■

**Lábjegyzetek**

- 1 A felnőttoktatás tartalmi definícióját az említett Ajánlás 19–29. pontja foglalja össze.
- 2 1998-ban Hamburgban rendezték meg több mint 160 ország szakembereinek részvételével.
- 3 A következő országpélda a bemutatás mellett fontos tanulsággal is szolgál, amit viszonylag bővebb leírással is érzékelhetünk. (Jütte, 1994)  
Spanyolország belépése az EU-ba 1986-ban (akkor Európai Közösség) a spanyol felnőttképzésnek jelentős új impulzust adott. Az EU Bizottság – főként Maastricht után – több akcióprogramot indított az oktatási és tudományos politikában. E programoknak a felnőttképzést érintő elemei erős hatást fejtettek ki a spanyol felnőttképzési politikára. Lényegében azt lehet mondani, hogy a spanyol felnőttképzést bekapcsolták az európai hálózatba. Ezen a területen is lépéseket tettek, hogy Spanyolország visszatérhessen Európába. Sok spanyol szervezet, amelyik szerepet játszik a ha-

zai felnőttképzésben, részt vesz a transznacionális projektekben. Ennek egyik megjelenési formája a képzési és továbbképzési tevékenységének az Európai Strukturális Alap általi támogatása, a másik a felnőttképzési kutatások segítése.

Az Alap akcióprogramjai közül spanyol fejlesztési szempontból a PETRA, a FORCE, az Eurotecnet és az IRIS játszik fontos szerepet. A PETRA és a FORCE a fiatalok szakképzését és a továbbképzését segíti. Az Eurotecnet a technikai fejlődésben beálló változások képzésre gyakorolt hatása következményeinek feloldását segíti. Az IRIS a nők foglalkoztatását képzési oldalról támogatja. (A spanyol rendszer fejlődésében kiemelt szerepe van az olasz tapasztalatok átvételének, ami még jóval az EU belépés előtt megkezdődött!)

A felnőttképzésben az anyagi hozzájárulás tekintetében az Európai Szociális Alapnak (ESZA) van fontos szerepe. A támogatás úgy történik, hogy a tervbe vett program összköltségének 45%-át adja az ESZA, a többit a spanyol fél. A spanyol fél saját nemzeti programmal rendelkezik (FIP); amelyet rendszeresen módosítanak az ESZA irányelvek változásainak megfelelően, az ezekhez történő illeszkedés érdekében.

Az ESZA és Spanyolország együttműködésében két terület (ezek programjának teljes összege 1990–92-ben 1,25 Mrd ECU volt) emelkedik ki:

- \* a tartós munkanélküliség leküzdése (0,38 Mrd ECU)
- \* a fiatalok bekapcsolása a munkába (0,87 Mrd ECU)

Az egyes területeken belül a feladatok a műszaki alapismeretek fejlesztését és a hátrányos helyzetűek felemelését célozzák. Az EU-tól jövő támogatás hozzáférhetősége a spanyol felismerésnek volt köszönhető: a belépést követően ugrásszerűen megnövelték a foglalkoztatást elősegítő képzési intézkedéseket: s így három év alatt 60 ezerrel 290 ezer főre nőtt a felnőttképzésbe bevontak száma.

4 Ez a leírás „A munkapiaci képzés szerepe a munkanélküliség csökkentésében a recessziós térségekben” című OTKA kutatás eredményei alapján készült (Oktatáskutató Intézet, 1997), s főként a Jász-Nagykun-Szolnok megyei tanulókat összegzi. A kutatás résztvevői: Györgyi Zoltán, Fehérvári Anikó, Híves Tamás, Imre Anna volt. Ugyanezeket a kutatási eredményeket használtuk fel a felnőttoktatási törvényt alátámasztó összegző tanulmányban is.

5 Az aktív foglalkoztatási eszközök közé a következőket sorolja a munkaügyi statisztika: képzési támogatás, közhasznú munkavégzés, vállalkozóvá válás támogatása, bértámogatás, munkahelyteremtő beruházás, részmunkaidős foglalkoztatás, korengedményes nyugdíjazás, valamint néhány kisebb jelentőségű eszköz.

6 1991. évi IV. tv.

7 1993. évi LXXVI. tv.

8 Azon résztvevők száma, akik legalább egy napig képzésben vettek részt.

9 Munkaügyi központok képzéssel foglalkozó munkatársai, képzési vállalkozások vezetői.

10 Jól példázta ezt az érdekeltséget az egyik megyei központ és az ott illetékes regionális átképző központ viszonya. Az utóbbi központ egy más, inkább a stratégiai megoldásokat előnyben részesítő filozófia szerint igyekezett működni, s

költségei egy részét a megyei munkaügyi központ forrásából biztosítani. A két intézmény viszonyát a folyamatos viták jellemezték, amelyek a képzés költségeinek nagyságáról, illetve az elhelyezkedésről szóltak. A munkaügyi központ érdekeivel teljesen ellentétes volt az átképzőközpont filozófiája

11 Az előbbi alatt azt értem, hogy néhány nagyobb vállalkozást leszámítva a munkaerőpiaci képzésben szerepet játszó intézmények vállalkozások tevékenysége sokrétű, s például a vállalkozások egy részénél az oktatás nem is a fő profil. Az oktatási piacon három intézménytípus kínálta szolgáltatásait: a munkaerő-fejlesztő központok, az iskolák és az oktatási vállalkozások. Ezek közül az iskolák számára a munkaerőpiaci képzés természetesen csak kiegészítő tevékenység. A képzéssel kapcsolatos bevételek fontosak számukra, de csak kiegészítő jellegűek. Éppen ezért nem beszélhetünk jól definiálható kínálatról a részükről, a rendelkezésükre álló infrastruktúrát és oktatói gárdát mindig az adott szükségletnek megfelelően képesek felvonultatni, s a munkaerőpiaci képzés szolgálatába állítani. Széles profillal ugyan nem mindegyikük rendelkezik, de egy-egy fő profilon belül viszonylag széles szakmaválasztékot kínálnak.

### Hivatkozott és felhasznált irodalom

Adler Tibor: Szakképzés Európában. Szakképzési Szemle 1999/4. (406–409 pp.)

Az életen át tartó tanulás finanszírozásának alternatív megközelítései – nemzeti beszámoló. (Készítette: Polónyi István), Magyarország, 1998

Az iskolarendszerű szakképzés jellemzői. Ifjúsági munkanélküliség, a munkanélküli pályakezdők munkaerőpiaci helyzete 1995–1996. (Szerk.: Fejes Lászlóné) Szakképzési füzetek, Munkaügyi Minisztérium

Belanger, Paul: A felnőttoktatás új politikai környezete. Educatio 1999/4. (108–114. pp.)

Benedek András: Vesztesekből nyertesek? Educatio, 1999/1. Tavasz (26–37 pp.)

Bessenyei István: Munka, szakma, tanulás. Szakképzési Szemle, 1999/4. (436–440. pp.)

Brödel, Rainer (HRSG): Lebenslang Lernen-lebensbegleitende Bildung. Luchterhand, Neuwied, 1998. (199. p.)

Canny, Angela – Hughes Gerard: Occupational forecasts for 1998 for Ireland and their implications for educational qualifications. CEDEFOP Doc. Luxemburg, 1996. .31.p.

Cenz, Werner – Scratz, Michael (Hrsg): Erwachsenenbildung in Österreich. Schneider, Hohengehren, 1995. (145. p.)

Coase, Roland H.: The Problem of Social Cost. Journal of Law and Economics 3. 1966. 1–44 pp.

Cooperation and Education in the European Union 1976–1994. European Commission, Luxemburg, 1994. (84. p.)

Delors, Jaques (szerk.): Oktatás-rejtett kincs. Osiris, Bp., 1997. (219. p.)

Education at a Glance OECD Indicators, 1997. és 1998

Erwachsenenbildung in Skandinavien. (Hrsg: Nord.Rat u Sekr.für Nord.Kulturelle Zusammenarbeit) Vogel, Paderborn, München, 1979. (217. p.)

Farkas Péter – Györgyi Zoltán: Az iskolarendszerű felnőtt-

- oktatás problémái. Kutatási beszámoló, Kézirat. Oktatás-kutató Intézet, 1996
- Field, John*: A megosztott műveltség feltérképezése az Egyesült Királyságban. *Educatio*, 1999/1. (87–92. pp.)
- Finding the resources for lifelong learning: Progress, problems and prospects synthesis of country reports. Alternative approaches for financing lifelong learning. OECD Directorate for Education, Employment, Labour and Social Affairs Education Committee 2000. febr 7.
- Friedman, M.*: Kapitalizmus és szabadság. Akadémia Kiadó, Budapest, MET Publishing Corp., Florida-Budapest, 1996
- Friedman, M – Friedman, R.*: Választhat szabadon. Akadémia Kiadó, Bp., MET Publishing Corp., Florida-Budapest, 1998
- Günter, Ute*: Erwachsenenbildung als Gegenstand der internationalen Diskussion. Böhlau, Köln-Wien, 1982. (342. p.)
- Györgyi Zoltán*: A nyitott szakképzés lehetőségei és akadályai a munkaerő-piaci képzésekben. Kutatási összefoglaló, OTKA, Bp., 1999. 21. p.
- Halls, W. D.*: Kurrikulum Európa számára. In: A közoktatás világproblémái. Gondolat. Bp. 1985. 79–89 old.
- Hideg Éva – Nováky Erzsébet*: Szakképzés és jövő. Aula, Bp. 1998
- Huddleston, Prue*: Mennyire képesek a szakképzési rendszerek a piacgazdaság igényeinek megfelelni? Szakképzési Szemle 1997/2. (144–151. pp.)
- ILO (1999): Key Indicators of the Labour Market. 1999. ILO, Geneva
- Intézkedések az iskolai kudarc leküzdésére. Kihívás az európai építkezési folyamat számára EURYDICE Magyar Képvisellete, Bp., 1998. 172. p.
- Írország: Nemzeti fejlesztési terv. (8. fejezet, Emberi erőforrások) (Ford.: Mateidesz Réka) OM, Bp., 1998. 1–31 pp.
- Johnson, Jenny*: Vállalkozói képzés az EU néhány országában. Szakképzési Szemle, 1999/4. (495–498. pp.)
- Jütte Wolfgang*: Erwachsenenbildung in Spanien. Waxmann, Münster, 1994. (365. p.+Anhang)
- Key Data on Vocational Training in the European Union European Commission. Luxemburg, 1998–1999
- Koltai Dénes*: A felnőttoktatás feladatai. *Educatio* 1999/1. (14–21. pp.)
- Kompaktor Emilia*: Az átképzési rendszer működésének eddigi tapasztalatairól. Szakoktatás, 1991/5.
- Kompaktor Emilia – Tóth Anikó – Vadnai Anikó – Vadnai Szabolcsné: Egy felmérés tapasztalatai – a Foglalkoztatási Alapból finanszírozott képzési programok jellemzői. Szakképzési Szemle, 1994
- Knoll, H.Jachim* (Hrsg): Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung in Deutschland/Studien zur internationalen Erwachsenenbildung. Böhlau, Köln-Wien, 1997. (298. pp.)
- Kudin, Vjacheslav – Kutova, Natalia*: Szakmai képzés az európai közösség rendszerében. Szakképzési Szemle, 1999/4. (482–486. pp.)
- Laky Teréz – Kozmáné Takáts Edit*: A munkapiac keresletét- és kínálatát alakító folyamatok. Munkaerő-piaci helyzetjelentés, Munkaügyi Kutatóintézet, A „Közösen a Jövő Munkahelyeiért” Alapítvány Kiadványa, Bp., 1999. április és 1998. április
- Mádlné Dr. Maár Ilona*: Hogyan lehet mind kevesebből, mind jobb foglalkoztatáspolitikát csinálni? Munkaügyi Szemle, 1995/1.
- Nuissl, Ekkehard*: A felnőttképzés elmélete és gyakorlata. *Educatio* 1999/1. (73–78. pp.)
- OECD (1998): Education at a Glance, OECD, Paris
- OECD (1999): OECD Economic Surveys, Hungary, 1999. OECD, Paris
- Polónyi István*: Az életen át tartó tanulás Magyarországon. Magyar Felsőoktatás, 1998. 3. sz.
- Polónyi István*: Az élethossziglani tanulás finanszírozása. *Educatio*, 1999. Tavasz
- Pordány Sarolta*: Irányzatok az európai felnőttképzésben. *Educatio*, 1999/1. (56–60 pp.)
- Solti Gábor*: A kis- és középvállalkozások szempontjainak érvényesülése a szakképzésben. Szakképzési Szemle, 1999/4. (499–501. pp.)
- Structures of the Education and Initial Training Systems in the European Union (Second edition) European Commission, Luxemburg, 1995. (458. p.)
- Sum István – Tóth Anikó*: Az iskolarendszeren kívüli szakképzés finanszírozása szakképzés-finanszírozás-OM. 1999. (14–22. pp.)
- Szép Zsófia*: Az élethosszig tartó tanulás finanszírozásának alternatív lehetőségei. Kézirat, 1997
- Tanítani és tanulni, A kognitív társadalom felé. Az egész életen át tartó oktatás és képzés európai éve. (Az Európai Bizottság Fehér Könyve az oktatásról és képzésről), Munkaügyi Minisztérium, 1996
- Tanítás és Tanulás, a tudós társadalom felé. European Commission, Luxemburg, 1996. (319. p.)
- Thiele, Heino*: Struktur und Entwicklungsschwerpunkte der Erwachsenenbildung in England und Wales. Böhlau, Köln-Wien, 1987. (223. p.)
- Vámos Dóra*: Teljes hasonulás – vagy maradnak még eltérések? Az Európai Unió oktatáspolitikai irányelveinek hatása tagállamai szakképzési rendszereinek alakulására. NSZI. Bp., 1999. (95. p.)
- Váradi László – Futterer László*: Az AUDI-EU-s igényei és a magyar szakképzés lehetőségei. Szakképzési Szemle, 1999/4. (431–435 pp.)
- Vogel, Norbert* (Hrsg): Organisation und Entwicklung in der Weiterbildung. Klinkhardt, Bad Heilbrunn/Obb., 1998. (185. p.)
- Vocational Training in Portugal. Instituto do Emprego e Formação Profissional, Departamento de Formação Profissional, Lisboa, 1995. 46. p.
- Vocational Training in Portugal JEFPP DOC. Lisboa, 1996. 26. p.

NÉMETH Balázs

# A TOTAL QUALITY MANAGEMENT ALKALMAZÁSA MAGYARORSZÁGON

A szerző tizenöt amerikai és tizenöt magyar vállalat menedzsmentgyakorlatát vizsgálva arra a kérdésre keresett választ, hogy mitől sikeres, illetve miért nem sikeres a TQM bevezetése egyes vállalatoknál. A cikk a kutatás eredményeit és a belőlük levonható következtetéseket tárja olvasóink elé.

A TQM (Átfogó minőségközpontú menedzsment) olyan, különböző menedzsment és minőségbiztosítási eszközöket felhasználó módszertannal támogatott menedzsment filozófia, amelynek célja a vevői igények minél magasabb szinten való kielégítése a vállalat hosszú távú sikerének és rentabilitásának a kulcsaként. Ezt a folyamatos fejlesztésen, a vállalati hierarchia minden szintjének a bevonásával, minőségközpontú vállalati kultúrán és az egyes szereplők ilyen irányú koordinált cselekvéseinek keresztül igyekszik megvalósítani. (Németh Balázs, 1998/1-2)

A TQM alkalmazása a vállalat minőségközpontú irányítását teszi lehetővé, nem egyszerűen a minőség teljes vállalatra és érintettjeire (vevő, szállítók) kiterjedő menedzselését jelenti, hanem tulajdonképpen a menedzsment minőségéről szól és olyan hatékony és eredményes menedzsment rendszer kialakítását jelenti, amely lehetővé teszi, hogy a vállalat minőséget nyújtson vevőinek, hatékonyan működtesse a folyamatait és folyamatosan fejlődjön.

## A TQM létjogosultsága és szerepe ma Magyarországon

Számos nemzetközi kutatás bizonyítja, hogy a TQM alkalmazása hozzájárul a vállalat eredményességének javításához és fenntartásához (lásd. Fitzgerald, Erdmann, 1992; Heller, 1994; Buzzel, Gale, 1987; Hendricks-Singhal, 1997).

Bár többször jelentek meg a TQM eredményességét

vitató cikkek, a világ vezető vállalatai és általában a nyugati vállalatok többsége alkalmazza a TQM-et, és komoly erőforrásokat fordít a TQM-gyakorlat működtetésére és fejlesztésére. A TQM az én megközelítésemben egy a kor kihívásainak megfelelő és folyamatosan fejlődő menedzsment filozófia és egy azt támogató módszertan. A TQM mára már túllépett a minőségosztályok határain, alkalmazása során nem egyszerűen a minőség biztosításáról van szó, a TQM az egész vállalat vezetésére kiterjedő menedzsment filozófia, amely már inkább a menedzsment minőségével, mint a minőség menedzselésével foglalkozik. A TQM szorosan kapcsolódik a jó menedzsment gyakorlat kialakításához és alkalmazásához, amit többek között az Európai Minőségdíj, nemzeti minőségdíjak, valamint az új ISO 9001:2000-es szabvány is igyekeznek elősegíteni.

Mára már nem kérdéses, hogy valóban fontos-e a vállalat számára a minőség. Ezt számos magyar vállalat sikere, illetve kudarca bizonyítja. Az ISO 9000 tanúsított vállalatok száma előző év végére becslések szerint már meghaladta a 6000-et, a kormányzati fejlesztési programok kulcs elemeként jelentkezik a minőség és a minőségmenedzsment gyakorlat fejlesztése.

Számos vállalat elérkezett, ahhoz a ponthoz, amikor már rendelkezik egy helytel-közzel jól működő minőségbiztosítási rendszerrel és szeretne továbblépni. Nekik szeretnék segítséget és útmutatót adni a TQM bevezetés útjában és megvalósításában.

## Megközelítés

A legtöbb eddigi magyarországi kezdeményezés a TQM bevezetését mint az ISO 9000 minőségbiztosítási rendszer bevezetése után következő, majd a már felkészült vállalatok által megpróbálható extra programot közelíti meg. A magyar szakirodalom a TQM-et még mindig sokszor, mint eszközök és módszerek praktikus halmazát mutatja be. Véleményem szerint a TQM-ben éppen az a fontos, hogy egy a vállalattal együtt élő, együtt fejlődő, a vállalat irányításnak részét képező rendszer. Rendszerben és rendszerként hat, ezért több, mint alapelvek, eszközök, kezdeményezések halmaza, integráló erőként hat a helyes célok meghatározása és elérése érdekében.

A szakirodalom kutatásom és tapasztalataim alapján hét, a TQM filozófiáját felépítő alapelvet különböztet meg:

1. vevőközpontúság,
2. folyamatszemplélet,
3. tények alapján történő vezetés,
4. folyamatos fejlesztés,
5. teljes körű részvétel, felhatalmazás és team-munka,
6. stratégiai megközelítés és összehangolás,
7. nyitottság a változások és az újítások iránt.

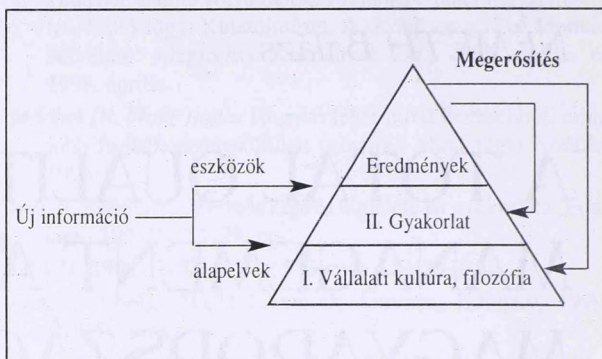
Véleményem szerint a TQM működését és bevezetését csak az egész vállalati menedzsment rendszerrel és a vállalat környezetével együtt célszerű vizsgálni. Ezért egy olyan vizsgálati keretrendszert állítottam fel, amely segítségével vizsgálható a TQM hazai gyakorlata és összehasonlítható más nemzetek, illetve régiók TQM gyakorlatával. Úgy vélem, hogy a felállított vizsgálati modell kiter a TQM-alkalmazás és bevezetés legfontosabb tényezőire, ezért jól alkalmazható a további kutatások során is. Keretrendszerem országtól független és alkalmazható a TQM gyakorlatának elemzésére.

A TQM-et az eddigi hazai, elsősorban a program öszszetevőire és a eszközeire koncentrálog megközelítésektől különböző új megközelítésben tárgyalom, ahol a TQM bevezetését mint egy a TQM alapelveinek és eszközeinek az elsajátítására épülő szervezeti tanulási folyamatot közelíttem meg.

A szervezeti tanulás két szinten történik. *vállalati kultúra szintjén és vállalati gyakorlat szintjén.*

A TQM alapelvek elsajátítása hosszabb, több évet igénybe vevő folyamat, amelyhez az esetek többségében egy kultúraváltás szükséges. A gyakorlat szintjén történik az eszközök elsajátítása. Maga a tanulás pedig ezen a két szinten egy kéthurkos tanulási ciklusban történik. (1. ábra) (Németh Balázs, Veszprém 1999)

1. ábra



## Vizsgálati módszer

A felmérés módszere szóbeli interjú volt, amely után telefonon vagy e-mailen keresztül igyekeztem választ kapni az esetleg még nyitva maradt kérdésekre. A felmérésben részt vevő vállalatok vezetőivel folytatott interjú során egy 36 nyílt, illetve zártvégű kérdésből álló kérdéslista segítségével igyekeztem a vállalat menedzsment gyakorlatát és környezetét a TQM alkalmazása szempontjából felmérni. A kérdéseknek két nagy csoportja különböztethető meg:

- Általános kérdések: a TQM alkalmazásának környezetét feltáró, az általános menedzsment gyakorlatra, a vállalati környezetre és a szervezetre vonatkozó kérdések.
- A TQM vállalati gyakorlatát felmérő kérdések.

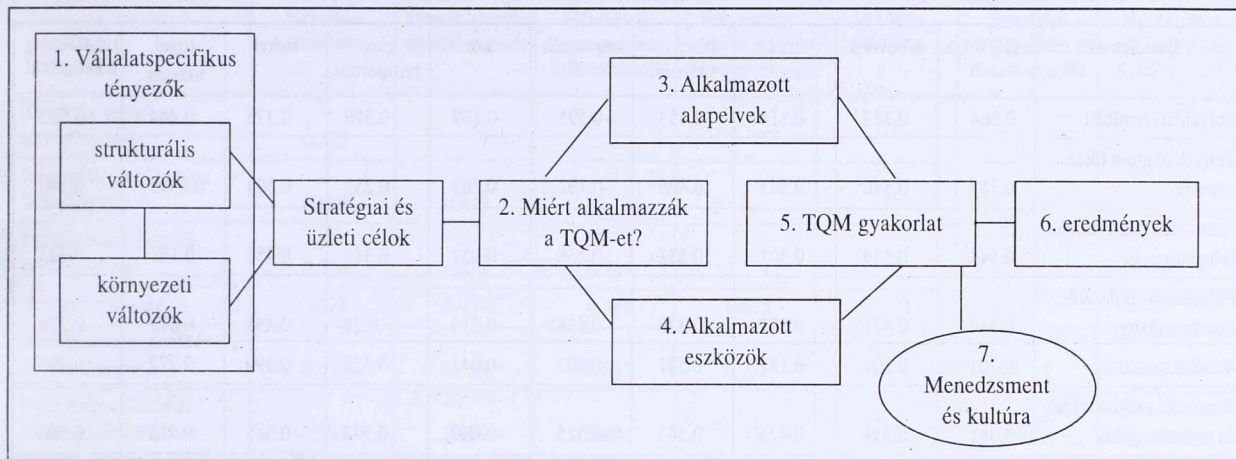
A vállalatvezetőktől kérdéseimre kapott válaszok alapján a vállalatok környezetét, a TQM menedzsment környezetét, színvonalát és eredményeit értékelő tényezőket határoztam meg (2. ábra). Csoportmunka segítségével értékeltük az egyes vállalatokat az előbbi tényezők alapján előre meghatározott pontskálán.

Az általam vizsgált vállalati mintánál hat környezeti, illetve strukturális változót definiáltunk, amelyek két csoportba klaszterezhetők:

- méret (létszám, árbevétel, piaci részesedés)
- rugalmasság (organikus-mechanisztikus szervezet, kor, piac prosperitás).

Ezeket nevezem vállalatspecifikus tényezőknek. Az itt használt rugalmasság kifejezés nem teljesen egyezik meg a szó hétköznapi használatával, inkább a szervezetet, mint a vállalat működését jellemzi. A vállalatok gyakorlatát a TQM elemeinek (hét alapelv és a TQM eszközök) alkalmazási színvonala alapján értékeltük. A vállalatok menedzsment környezetét (és kultúráját) tíz tényező alapján értékeltük.

A vizsgálat keretrendszere



Az előbbi tényezők összefüggéseit vizsgáltam a kutatás során. Az egyes tényezők kapcsolatait szórásdiagramok, korrelációs vizsgálatok, alakulását gyakoriságvizsgálatok segítségével elemeztük. A vizsgálati minta nagysága és az alkalmazott felmérési módszer nem tette lehetővé a korrelációs vizsgálatok korrekt alkalmazását, ezért azt csak mint a logikai következtetéseimet támogató módszert alkalmaztam. A felmérésben szereplő vállalatok TQM gyakorlatának elemzésére a további eszközöket, módszereket használtam még fel: clusteranalízis, Paretoelemzés, radardiagram, vonaldiagram, mátrixdiagram, valamint EFQM modell szerinti önértékelés.

### A kutatás eredményei

A kutatás az egyes tényezők között számos fontos összefüggésre világított rá:

1. A vállalatok különböző típusainál (a strukturális és környezeti változók különböző kombinációinál) a TQM különböző elemei bizonyulnak sikeresebbnek. A TQM alapelvek és eszközök alkalmazási szintje összefüggésben van a vállalat méretével és rugalmasságával (1. táblázat).
  - a.) A nagyobb vállalatok nagyobb mértékben támaszkodnak a TQM alapelveire a rugalmasságuk és a hatékonyságuk növelése érdekében. A változások és az újítások iránti nyitottságtól eltekintve a TQM minden alapelvét nagyobb mértékben alkalmazzák.
  - b.) Az eszközök használatának mértéke is növekszik a vállalat méretével. A nagyobb vállalatoknak több

erőforrás áll rendelkezésükre, többet költenek a TQM bevezetésére (tréningek, oktatás, tanácsadók, munkaidő-ráfordítás)

- c.) A rugalmasabb vállalatok nagyobb mértékben alkalmazzák a TQM alapelveit, de az eszközök alkalmazásának színvonala nem függ a vállalat rugalmasságától. A rugalmasabb vállalatok elsősorban a változások és újítások iránti nyitottság, a stratégiai szemlélet és összehangolás, vevőközpontúság és a folyamatszemlélet alapelveket alkalmazzák gyakrabban a náluk rugalmatlanabb társaiknál.

2. Egyértelműen meg kell határozni, hogy a vállalatok miért alkalmazzák a TQM-et és hogyan kapcsolódik a vállalat stratégiai céljaihoz a TQM megvalósítása. A kutatás tapasztalatai alapján a TQM-et a következő célokból alkalmazzák:

- Integráció
  - a vállalaton belül
  - a vevőkkel
  - a szállítókkal
- Teljesítményjavítás
  - költségcsökkentés
  - átfutási idő csökkentés
  - jobb minőség
- Vevői elégedettség
- Jobb munkamorál
- Kultúraváltás (transzformációs folyamat)
- Fegyelem, az üzlet és a folyamatok szabályozása

A vállalatspecifikus tényezők és a TQM alapelemek alkalmazásának összefüggéseit jellemző korrelációk

TQM elemek	HU – US	árbevétel	létszám	piaci részesedés	org-mech	kor	piac prosperitás	méret	rugalmasság	rugalmasság a kor nélkül
Folyamatszemerlet	0.664	0.373	0.114	0.453	-0.595	-0.199	0.399	0.373	0.444	0.553
Tények alapján történő vezetés	0.355	0.546	0.345	0.406	-0.197	0.203	0.259	0.504	0.0642	0.240
Részvétel, team-munka, felhatalmazás	0.548	0.534	0.307	0.358	-0.256	0.057	0.345	0.452	0.181	0.323
Folyamatos fejlesztés, benchmarking	0.448	0.471	0.327	0.386	-0.238	0.219	0.28	0.458	0.079	0.276
Vevőközpontúság	0.301	0.303	0.187	0.521	-0.397	-0.041	0.325	0.390	0.272	0.396
Stratégiai megközelítés és összehangolás	0.381	0.554	0.425	0.541	-0.525	-0.069	0.597	0.585	0.415	0.598
Nyitottság a változás és az újítások iránt	0.425	0.072	-0.127	0.15	-0.753	-0.465	0.487	0.051	0.652	0.692
Eszközök	0.408	0.378	0.294	0.300	-0.107	0.130	0.075	0.374	0.007	0.101

3. A TQM bevezetése a vállalatoknál egy tanulási folyamat, amelynek során el kell sajátítani a TQM alapelveit és eszközeit. A TQM bevezetése, akárcsak a tanulás soha nem ér véget, az eredmények és az új lehetőségek ismeretében mindig van lehetőség a fejlődésre. A tanulás az új TQM-alapelvek és eszközök megismerésével indul, ezt követi a kipróbálás, majd a megértés és a gyakorlatba való végleges beépítés.

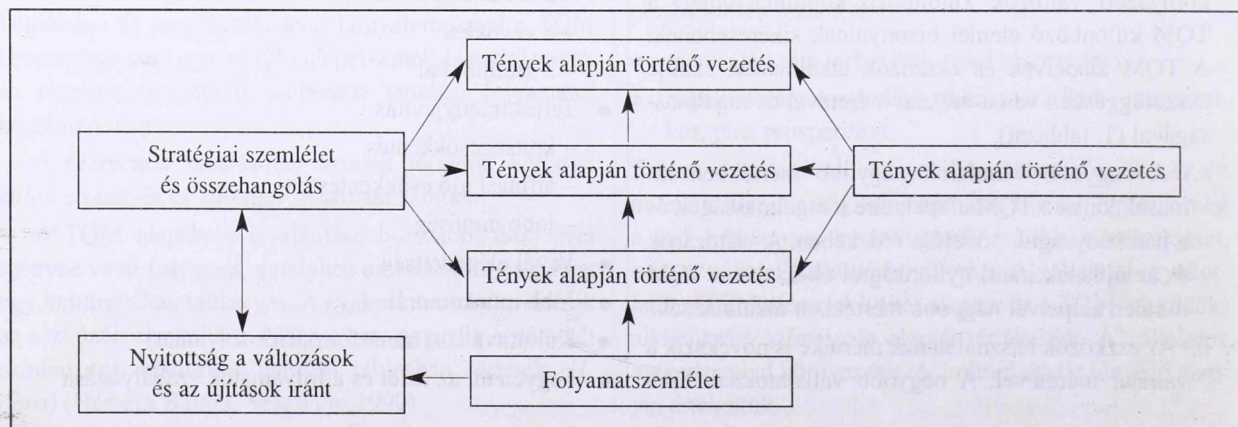
- a) Az alapelvek elsajátítása képezi a TQM alkalmazásának az alapját, ami megfelelő vállalati kultúra kialakítását feltételezi, erre épül rá és ezt támogatja a TQM gyakorlata és a TQM eszközök alkalmazása.
- b) A tanulás a kéthurkos tanulási ciklussal modellezhető, két körben zajlik (1. ábra). A TQM alapelvek elsajátítása hosszabb, több évet igénybe vevő

folyamat, amelyhez az esetek többségében kultúraváltás szükséges. Kutatásaim alapján általában körülbelül hét-nyolc év után lehet a TQM alapelvek alkalmazásában megfelelő szintre eljutni. Az eszközök elsajátítása gyorsabban történik, kb. egy-két év alatt be lehet építeni az eszközök alkalmazását a dolgozók napi gyakorlatába. A tanulás, megvalósítás akkor sikeres, ha az alapelvek és az eszközök beépültek a vállalat gyakorlatába: a dolgozók és a menedzsment alkalmazzák az új alapelveket és eszközöket, érzékelik az eredményeket, alkalmazásukat hasznosnak ítélik meg és a jövőben is folytatni kívánják. (Argyris and Schön, 1978)

- c) A TQM alapelvek elsajátítása egymással párhuzamosan egy iterációkat tartalmazó tanulási folyamat

3. ábra

Az alapelvek kapcsolódása



A TQM alapelvek összefüggéseit mutató korrelációs mátrix

	Folyamat- szemlélet	Tények alapján történő vezetés	Részvétel, team-munka, felhatalmazás	Folyamatos fejlesztés, benchmarking	Vevőköz- pontúság	Stratégiai megközelítés és összehangolás	Nyitottság a változás és az újítások iránt
Tények alapján történő vezetés	0.523	1					
Részvétel, team-munka, felhatalmazás	0.589	0.695	1				
Folyamatos fejlesztés, benchmarking	0.530	0.821	0.711	1			
Vevőközpontúság	0.628	0.497	0.381	0.635	1		
Stratégiai megközelítés és összehangolás	0.653	0.769	0.692	0.731	0.630	1	
Nyitottság a változás és az újítások iránt	0.698	0.439	0.496	0.351	0.450	0.608	1

során kell, hogy megvalósuljon. Az általam vizsgált vállalatoknál nem lehetett sorrendiséget felfedezni az alapelvek elsajátítása során. Az alapelvek alkalmazása egymással összefügg, egymást erősíti (3. ábra, 2. táblázat).

d) A TQM elindításától eltelt idővel folyamatosan nő a TQM alkalmazásának színvonala és javulnak az eredmények, ahogy a TQM alapelvei és eszközei egyre jobban beépülnek a vállalat gyakorlatába és formálódik a szervezet meglévő kultúrája.

e) A TQM rendszer kialakításához idő kell, hiszen a kultúraváltáshoz általában hosszabb idő szükséges. Az újonnan alapított vagy radikálisan megújuló vállalatoknál, ahol a vállalati kultúrát viszonylag gyorsan a TQM igényeihez lehet alakítani, lényegesen hamarabb és eredményesebben lehet bevezetni a TQM-et.

f) Annak, hogy a magyarországi vállalatoknál a minőségmenedzsment bevezetésére tett kezdeményezések nem vezettek sikerre az egyik oka az, hogy a vállalatok a korábban vázolt tanulási ciklust nem teljesítik a megfelelő szinten (azaz az egyes alapelemek alkalmazásában még nem jutottak el a megfelelő szintre).

4. A TQM bevezetésével kapcsolatban elmondható, hogy mivel a TQM egy integráló, a vállalat teljes egészére kiterjedő rendszer, a bevezetés sikerének alapvető feltétele, hogy a bevezetést is komplex összefüggéseiben kezeljük. Az eredményes alkalmazás feltétele az előzetes tervezés, az üzleti és a stratégiai célokkal való összekapcsolás. A TQM sikeressége azon múlik, hogy mennyire illeszkedik bele a vállalat meglévő irányítási és működési folyamataiba, mennyire képes

azokon keresztül és azokkal együtt kifejteni a hatását. A tanulás elősegítése érdekében a TQM rendszert össze kell hangolni a teljesítményértékelési, ösztönzési és oktatási rendszerekkel, a működtetés érdekében össze kell hangolni a tervezési, erőforrás-allokációs, teljesítménymérési és szabályozási rendszerekkel. A TQM bevezetése igényli a vállalat meglévő menedzsment rendszerének és a vállalat kultúrájának az átalakítását. Ehhez a következő kritikus sikertényezőket sikerült azonosítani:

- A TQM bevezetés körülményeinek a figyelembevétele.
  - A célok helyes meghatározása, világos jövőkép.
  - A megfelelő infrastruktúra, stabil szervezeti háttér kialakítása.
  - A felelőségek egyértelmű meghatározása.
  - A megfelelő vállalati kultúra kialakítása (a TQM alapelvek alkalmazása).
  - A TQM eszközök megfelelő színvonalú alkalmazása.
  - A TQM és a vállalati rendszer összhangjának a biztosítása
    - oktatás
    - teljesítményértékelés
    - ösztönzés
    - mérés.
  - A vezetés elkötelezett támogatása.
  - Folyamatos kommunikáció.
  - Az erőforrások rendelkezésre állása.
  - Állhatatosság (a TQM megvalósításához idő kell).
5. Mivel a vizsgált minta nem elegendő az amerikai és magyar vállalatokra vonatkozó általános következte-

A TQM alkalmazás kritikus sikertényezői

Az amerikai vállalatok kritikus sikertényezői	A magyar vállalatok kritikus sikertényezői
1. A felső vezetés elkötelezett támogatása és részvétele (11)	a felső vezetés elkötelezett támogatása és részvétele (12)
2. oktatás (10)	oktatás és képzés (6)
3. kommunikáció (8)	következetes megvalósítás (4)
4. felhatalmazás, a dolgozók bevonása (7)	kapcsolat a vevőkkel (4)
5. ösztönzés, motiváció (5)	erőforrások rendelkezésre állása (4)
6. az elvárások megfogalmazása (3)	kommunikáció (3)
7. egyértelmű célkitűzések (3)	tervezés, célkitűzések (3)
8. kitartás, következetesség (3)	közös nyelv (3)
9. idő (3)	az elvárások egyértelmű megfogalmazása (2)
10. erőforrások rendelkezésre állása (3)	a dolgozók motivációja (2)
11. a vezetés példamutatása (3)	mérés (2)
12. bizalom (3)	elkötelezett szakmai gondnok (2)
13. kapcsolat a vevőkkel (3)	sikerek (2)
14. az információ megosztása (2)	idő (1)
(a zárójelben lévő számok az adott tényező említésének gyakoriságát jelzik)	

tések levonására, ezért az itteni megállapításaim csak az általam vizsgált mintára vonatkoznak, de szubjektív véleményem szerint általánosíthatók lennének a magyar és amerikai gyakorlatra is. A kutatás eredményei további lehetőséget teremtenek az amerikai és a magyar TQM gyakorlat tudományos értékű összehasonlítására. Egy nagyobb vállalati minta statisztikai elemzésével további következtetéseket lehetne levonni az amerikai és a magyar TQM gyakorlat közötti különbségekre vonatkozóan, és ezen kutatások ismeretében pontosabban meg lehetne határozni, hogy az amerikai tapasztalatok közül milyen feltételek mellett és mely elemek alkalmazhatók Magyarországon.

- a) A magyarországi TQM-megvalósítás kritikus sikertényezői elsősorban a vállalati kultúrával és az infrastrukturális háttér kialakításával kapcsolatos területeken különböznek az amerikai gyakorlatétól, tehát nálunk fokozottabb figyelmet kell szentelni ezeknek a tényezőknek. A magyar gyakorlatban fokozottabb szerepet kapnak olyan tényezők is, amelyeket az amerikai gyakorlatban a legtöbb esetben adottnak vélték pl.: közös nyelv, az erőforrások rendelkezésre állása, stabil szervezeti háttér, egyértelmű célkitűzések és jövőkép (3. táblázat). (Pataki – Németh – Bárkányi – Koczka, 1998)
- b) A TQM alkalmazása nem országfüggő, hanem vállalatfüggő. A jobb amerikai eredmények annak köszönhetőek, hogy az amerikai vállalatoknál lévő szervezeti kultúra és menedzsment környezet (4.

táblázat) jobban kedvez a TQM alkalmazásának. Ha sikerül kedvező szervezeti kultúrát és menedzsmentkörnyezetet kialakítani, akkor egy magyar vállalatnál is az amerikaihoz hasonló látványos eredmények szülehetnek.

- c) Az amerikai vállalatok többségénél a TQM beépül a vállalat menedzsment rendszerébe és sokszor már nem is minőségmenedzsmentről, hanem a menedzsment minőségéről beszélnek. A magyar vállalatok többségénél a minőségmenedzsment a vállalatnál még csak egy szűkebb csoport felelőssége és nem épül bele a vállalat menedzsment rendszerébe olyan mértékben, mint az amerikai vállalatoknál.
- d) Az amerikai vállalatoknál a TQM alkalmazása eredménycentrikus és a vállalat céljai által vezérelt. A magyar vállalatoknál a TQM alkalmazása inkább még funkcionális célokhoz kötődik.

A kutatás eredményeinek alkalmazása

A kutatás eredményeiből látszik, hogy nincsen a TQM bevezetésére vonatkozó legjobb megoldás, különböző vállalatoknál különböző megközelítések bizonyulnak eredményesebbnek. Bizonyos építőelemek (tipikus TQM elemek és feltételek) célszerűen meg kell, hogy jelenjenek a TQM alkalmazásakor, de az adott vállalati környezet és célok ismeretében lehet csak eldönteni, hogy a vállalatnál milyen bevezetési megközelítés, az egyes építőelemek milyen kombinációja lesz a legalkalmasabb.

A magyar és amerikai vállalatok kultúrája és menedzsment gyakorlata közötti különbségek

Tényezők	amerikai	magyar
A TQM tudás rendelkezésre állása	Számottevő, a vállalati dolgozók széles köre	Részleges, a szakemberek szűkebb köre
Közös TQM nyelv	Létezik	Nem alakult még ki
A TQM alkalmazásának kora	Több, mint 5 év	Kevesebb mint 5 év
A tudás vállalatok közötti megosztására való hajlandóság	Magas	Alacsony
Tiszta egyértelmű küldetés és jövőkép	A vállalatok többségénél	Néhány vállalatnál
Folyamatszemplélet elterjedtsége	Közepes	Alacsony
A dolgozók bevonása a döntésekbe, a dolgozók mennyire ismerik a vállalat céljait	Jó	Alig
A team munkával kapcsolatban szerzett tapasztalatok	Van	Kevés
Sikertörténetek rendelkezésre állása	Igen	Korlátozott
A TQM szakemberek közötti networking (szakmai kapcsolatrendszer) létezése	Széles körű, több, mint 15 éve	Korlátozott, kevesebb, mint 5 éve
A felső vezetés mire koncentrálnak	Stratégia, Taktika, Hosszú távú témák	Operatív, rövid távú ügyek, napi, problémák tűzoltás
Az egyének felelősség vállalási hajlandósága	Magas	Közepes
Kockázatvállalási hajlandóság	Magas-közepes	Alacsony
Oktatási háttér	Gyakorlati	Elméleti
A változás iránti nyitottság	Közepes	Alacsony
A vezetés minőség tudatossága	Jó	Gyenge
A felsővezetés elkötelezettsége	Magas	Közepes-alacsony
A pénzbeli ösztönzés motivációs ereje	Közepes	Erős

Az általam definiált elemzési keretrendszer lehetőséget ad más vállalatokkal való benchmarking elvégzésére. Segít abban, hogy kiválasszuk azokat a vállalatokat, amelyek TQM gyakorlatával össze szeretnénk mérni a saját vállalatunkét. Ha a tanulni akarunk az amerikai vállalatok gyakorlatából, akkor a hasonló vállalatspecifikus tényezőkkel jellemezhető (méret, rugalmasság), hasonló iparágban működő vállalatoktól érdemes tanulni.

A kutatás eredményei alapján a vállalatok pontosabban elemezni tudják a TQM gyakorlatát, értelmes célokot tűzhetnek ki a TQM bevezetésével kapcsolatban, kialakíthatják a saját vállalatuknál legmegfelelőbb TQM bevezetési programot és nyomon követhetik a vállalat TQM gyakorlatának fejlődését.

Az amerikai és magyar TQM gyakorlatok összehasonlítása azt mutatja, hogy azok a magyar vállalatok, amelyek az amerikai cégekéhez hasonló menedzsment gyakorlatot és szervezeti kultúrát alakítottak ki, nálunk is igen jó eredményeket értek el a TQM alkalmazása során és az amerikai vállalatokhoz hasonló tapasztalatokat szereztek a TQM-mel kapcsolatban. Tehát elsősorban ennek a (menedzsment és kultúra) mikro-környezetnek a megteremtésére kell koncentrálnunk.

A kutatás tapasztalatai alapján a hazai TQM rendszerek kialakításának egyik fő problémája az, hogy a TQM

megvalósítását, – ha egyáltalán foglalkoznak vele – funkcionális feladatként kezelik, a minőségügyi vezetőhöz delegálják, nem vesz részt benne aktívan a vezetés és nem integrálódik tudatosan a vállalat stratégiájába. Elindulnak kezdeményezések és egy idő után elhalnak a vállalatoknál. Nem jutnak el a TQM alkalmazása során a tudás és az eredmények szintjére.

A TQM-et sokan mint valami extra, a már fejlett vállalatok által alkalmazható módszert tekintik, ami majd később, ha már jól működik az ISO 9000-es rendszerünk, akkor alkalmazható. Az amerikai vállalatok tapasztalatai alapján, a TQM és a megfelelő vállalati kultúra kialakítása megalapozza és nagymértékben megkönnyíti az ISO tanúsítás megszerzését. A TQM komplex rendszer és filozófia, amit fokozatosan lehet kialakítani. Véleményem szerint nem az ISO teremti meg a TQM alkalmazásának a feltételeit, hanem éppen a TQM alapelveinek alkalmazása teremtheti meg az ISO 9001 rendszer eredményes alkalmazásának a feltételeit. Az ISO 9001:2000 rendszer módosításaiból és az ISO 9004 ajánlásaiból is látszik, hogy az ISO-t kialakító bizottság felismerte ezt az összefüggést, az új szabvány kialakításával igyekszik előmozdítani a TQM alapelveinek alkalmazását. A magyar vállalatvezetőknek azt javaslom, hogy amennyiben érzik a minőség fontosságát és a vállalati kultúra megváltoztatá-

sának jelentőségét, akkor kezeljük a minőségrendszer kialakítását stratégiai kérdésként, és aktívan vegyünk részt a minőségközpontú menedzsment rendszer kialakításában, mert csak ekkor élvezhetik a TQM alkalmazásának igazi előnyeit.

A TQM bevezetése előtt alaposan elemezni kell a vállalat környezetét, strukturális adottságait, a meglévő menedzsment környezetet és a vállalat lehetőségeit, érdemes a hasonló vállalatok TQM gyakorlatát is tanulmányozni. (Úgy érzem, hogy az előbbi lépések végrehajtásában sokat segít az általam felvázolt elemzési keretrendszer és a kutatás eredményei.) Ezek ismeretében meg kell határozni a célokat, ki kell jelölni a prioritásokat és el kell kezdeni a megvalósítást. Úgy gondolom, hogy a TQM fejlesztésének következő lépése Magyarországon az, hogy a vállalatok vezetői eldöntsék, hogy konkrétan mire és hogyan kívánják alkalmazni a TQM-et és olyan vállalati projekteket indítsanak el, amik hozzájárulnak a szervezeti tanulás következő lépéseinek megtételéhez. Ha ezek a programok elindultak, akkor az eredmények mérése és értékelése alapján értékelhető és fejleszthető a TQM alkalmazás gyakorlata.

A TQM-et nem lehet egyből jól csinálni (TQM nem cél, amit el lehet érni), a TQM-et csinálni kell és gyakorlással egyre jobban lehet csinálni. A TQM-et tekintsük eszköznek a vállalat vezető kezében. Egy eszközt sokféleképpen és sok mindenre lehet használni. Az elért

eredmény az eszköz használatának céljától és módjától függ, ez pedig a vezetők döntése. Tehát én a magyar vállalatok vezetőinek azt javaslom, hogy ismerjék meg alaposabban a TQM kínáلتa lehetőségeket és a vállalat lehetőségeit, döntsék el hogy milyen mértékben és hogyan kívánják a TQM elemeit alkalmazni, és kezdjenek hozzá a megvalósításhoz.

#### Hivatkozások

- Argyris, C. – Schön, D.:* Organizational learning: A theory of action perspective. Addison Wesley 1978
- Buzzel, R. D. – Gale B.T.:* The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. New York, Free Press, 1987
- Fitzerald, C – Erdmann, T.:* Automotive Industry Action Group. Actionline, October (1992)
- Heller, T.:* The superior stock performance of a TQM portfolio. Center for Quality Management J., 3, 1, Winter (1994), 23–32
- Hendricks, Kevin B. – Singhal, Vinod R.:* Does Implementing an Effective TQM Program
- Németh Balázs:* TQM – BPR összehasonlító tanulmány, Minőség és Megbízhatóság 1998/1–2
- Németh Balázs:* Proposals for the improvement of the Hungarian TQM Practice. Nemzetközi vezetési konferencia, Veszprém 1999 május 5, 6, 7 (B)
- Pataki Béla – Németh Balázs – Bárkányi Mária – Koczka Terézia:* Observations on Benchmarking in Hungary. European Management Journal, 1998, Vol 16, No 4

#### E számunk szerzői:

**Dr. VAMOS Dóra** egyetemi docens, BKÁE Közzszolgálati Tanszék; **Dr. NÉMETH Balázs** PhD vezető tanácsadó, Kvalikon Kft.; **TAKÁCS Sándor** PhD egyetemi adjunktus, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **SULOK Zoltán** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **KRISZT Hajnalka, MÁCSAI Katalin, MELLÁR Balázs, RING Ildikó** valamennyien a BKÁE hallgatói; **Dr. FARKAS Ferenc** tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

TAKÁCS Sándor:

## A VEZETŐK ÉS BEOSZTOTTAK CÉLJAI A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SORÁN - EGY HAZAI FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

A tanulmány röviden bemutatja a teljesítményértékelés legújabb megközelítését képviselő kognitív kutatási modellt, annak fő kérdésfeltevéseit, változóit és a közöttük feltételezett összefüggéseket. Ezt követően a szerző összefoglalja a teljesítményértékelés során egymással szembekerülő két legfontosabb stakeholder-csoport – a vezetők és a beosztottak – céljaival kapcsolatos kutatási eredményeit.

Az angolszász és nyugat-európai vállalatok teljesítményértékelési gyakorlatában az elmúlt évtizedek során két fontos irányzat érvényesült. Az egyik irányzat, hogy az értékelési módszerek a személyiségjegyek és a kötetlen (esszé típusú) értékeléstől fokozatosan a magatartási és végeredmény alapú módszerek irányába tolódtak el. A másik pedig az, hogy a teljesítményértékelési rendszer felhasználása egyre több irányúvá vált és egyre szaporodik azoknak a céloknak a száma, amelyeket a formális értékelési rendszerek maguk elé tűznek. A teljesítményértékelést kezdetben csak adminisztratív jellegű döntések indoklására használták, mint például előléptetés, elbocsátás, fizetésemelés stb. A 60-as és 70-es évektől kezdve fokozatosan előtérbe kerültek az alkalmazottak továbbképzésére, a menedzsment és a szervezet fejlesztésére irányuló felhasználások; majd a vállalati szintű tervezés, a jogi dokumentáció, valamint a személyzeti rendszer értékelésére és fejlesztésére szolgáló, kutatási célú alkalmazások. Ez a központi szerep, a sokirányú célok és a változó környezetben gyakorta változó teljesítménykritériumok okozták, hogy a szervezetekben a teljesítményértékelést sok konfliktus veszi körül. Annak a lehetősége, hogy a teljesítményértékelési döntések akár jogviták alapjául is szolgálhatnak, sokáig erősítette azt a tudományos és kutatói megközelítést, amely szerint a teljesítményértékelés fő funkciója, hogy mérőszökekként szolgáljon. Ennek megfelelően a vizsgálandó problémát, a kutatások kiindulópontját az értékelési hibák és torzítások jelentették.

A teljesítményértékelés legújabb megközelítései ezzel a hagyományos irányzattal szemben inkább úgy tekintenek az értékelésre, mint egy döntéshozatali és kommunikációs folyamatra (DeNisi és Williams 1988, Cleveland és Murphy, 1995), melynek célja a jobb egyén – munkakör – szervezet illeszkedés, s ezen keresztül a szervezet-környezet alkalmazkodás biztosítása, az egyéni és szervezeti szintű tanulás elősegítése.<sup>1</sup>

### A kognitív kutatási modell

A kognitív megközelítés egyik legfontosabb jellemzője, hogy az értékelést végző személy kognitív folyamataira helyezi a hangsúlyt. Kutatási modelljeinek segítségével kísérletet tesz a korábbi hibák és torzítások értelmezésére is, ugyanakkor az értékelői magatartás magyarázata során további, legalább ugyanolyan fontos szempontok (pl. a szervezeti kultúra és a belső kontextus más tényezői) vizsgálatára is lehetőség nyílik. Ezek a szempontok a korábbi vizsgálatok során gyakran keveredtek az észlelési és ítéletalkotási tendenciákkal.

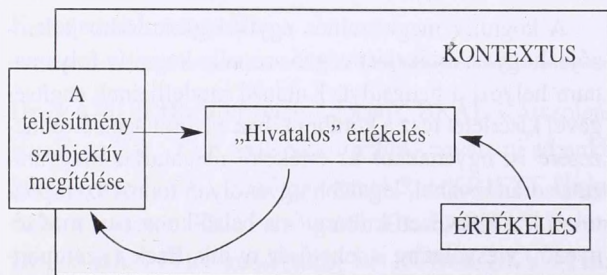
<sup>1</sup> A cikkben bemutatott eredmények saját PhD kutatásaim részét képezik. Ezúton is szeretném megköszönni témavezetőmnek, Dr. Bakacsi Gyulának, és a BKÁE Gazdálkodástudományi Kar PhD Program igazgatójának, Dr. Balaton Károlynak a disszertáció elkészítéséhez nyújtott segítségét. A kognitív kutatási modell logikájához szorosan kapcsolódó további kutatási kérdéseket – mint például a teljesítményértékelés során ténylegesen megvalósuló vezetői magatartás és az értékelésre adott beosztotti reakciók, vagy a szervezeti kultúra és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat vizsgálata – előreláthatólag a Vezetéstudomány valamelyik későbbi számában mutathatom be.

A kutatások az értékelés folyamatának négy fő gondolkodási részfolyamatát vizsgálták. Az első ilyen folyamat az *információ felvétel*, ezen belül is elsősorban az, hogy az értékelő milyen magatartásformákra fordít selektíven több vagy kevesebb figyelmet. Az információ felvételre irányuló kutatás a megfigyelés kontextusára és a megfigyelés céljára (Cafferty, DeNisi és Williams 1986) összpontosít. A második részfolyamatot a *kódolás és mentális reprezentáció* jelenti. Ez a kutatás olyan fogalmakkal gazdagította a teljesítményértékelés kutatását (és napjainkra részben gyakorlatát is) mint kategóriák, prototípusok és sémák. A kognitív modell harmadik eleme az *információtárolás és keresés* folyamata, amely az emberi emlékezet működésére és a memória különböző típusaira koncentrál. Végül a kognitív megközelítés negyedik részfolyamata a különböző információk, információtípusok *integrációjának* kérdéseivel foglalkozik (DeNisi és Williams 1988).

A fentiekben bemutatott kognitív vonulatba illeszkedik Cleveland és Murphy (1995) modellje is, melynek legfontosabb jellemzői a célközpontúság, továbbá a szervezeti kontextus, ezen belül is a társas jellemzők kiemelt vizsgálata. Az eredeti modell az alábbi négy változóból áll: (1) a teljesítmény szubjektív megítélése; (2) a formális vagy „hivatalos” értékelés; (3) az értékelés kontextusa és végül (4) a teljesítményértékelési rendszer működésének az értékelése. A modell alapvető változói között feltételezett kapcsolatokat az 1. ábra mutatja.

1. ábra

**A teljesítményértékelés négykomponensű modellje**



Forrás: Cleveland és Murphy (1995)

A modell alapvető jellemzői:

- a célközpontúság (az alapvető stakeholderek céljainak vizsgálata),
- a kultúra és a társas jellemzők figyelembevétele,
- a szervezeti kontextus hangsúlyozása.

A célközpontúság azt jelenti, hogy az értékelési folyamat által érintett szereplők (stakeholderek) céljait hang-

súlyozza az értékelési rendszer célkitűzéseinek megfogalmazásánál. A modellben az értékelő nem egy passzív mérőeszközt testesít meg, hanem aktív szereplő, akinek saját céljai vannak. A modell tehát alapvetően elfogadja a stakeholder elmélet (Freeman 1984) megközelítését: az értékelésben részt vevő vezető egy a szervezet működése által érintett „érdekhordozók” közül, akinek természetesen jelentős mozgásteret van. Ugyanilyen lényegesek lehetnek az értékeltek céljai is, hiszen az értékelésre adott magatartási és érzelmi reakcióik a teljesítményértékelés egyik legfontosabb kimeneti változóját, tulajdonképpeni tétjét jelentik.

A modell másik alapfeltevése szerint a teljesítményértékelés egy kommunikációs és társas folyamat, melyben a csoportdinamikai jellemzők és a szervezeti kultúra alapvető fontosságú szerepet játszanak. A teljesítményértékelési rendszer célkitűzései gyakran ütköznek a szervezet egyes csoportjai, vagy az egész kultúra értékeivel, az értékelés során használt módszerek működtetéséhez pedig gyakran – nyíltan vagy burkoltan – olyan feltételekre épülnek, amelyek ellentétesek lehetnek a szervezeti kultúra mélyrétegeit jelentő alapvető előfeltevésekkel.

A harmadik előfeltevés a szervezeti kontextus szerepére hívja fel a figyelmet. Ezen belül kiemelt jelentőséget tulajdoníthatunk a szervezet stratégiájának és a teljesítményértékeléshez kapcsolódó emberi erőforrás menedzsment rendszereknek. Számos korábbi kutatás egyszerűen nem vette figyelembe az értékelés szervezeti feltételrendszerét. Elterjedtek voltak a laboratóriumi kísérletek, illetve az osztálytermi szituációban, diákokkal végzett vizsgálatok. Ezeknek a kísérleteknek a tanulságai csak korlátozott mértékben bizonyultak alkalmazhatónak valós szervezeti szituációkban.

**A visszajelzés korlátai**

A kognitív modell fő kérdésseltevése a következő: Vajon miért tér el egy vezető valamely beosztottjáról alkotott szubjektív értékítélete az ugyanarról az emberről szóló formális értékeléstől? Feltételezhetjük, hogy ideális feltételek közepette az értékelők képesek különbséget tenni az értékeltek lényeges dimenziók mentén felmutatott teljesítménye között. Ugyanezt erősítik meg a laboratóriumi körülmények között végzett kísérletek és a kutatási céllal végzett felmérések is (Borman 1978). A gyakorlatban ugyanakkor igen gyakori, hogy nem történik meg az egyértelmű visszajelzés. A vezetői értékelések általában a valóságnál „szebb” képet tükröznek, bár esetenként ennek az ellenkezője is előfordulhat.

A valós szervezeti szituációkban általában további feltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy az értékelések

egybeessenek a szubjektív értékítélettel, azaz a vezető valós visszajelzéseket adjon, valóban értékeljen.

- Az egyik feltétel, hogy a szervezet vagy csoport normái támogassák az alkalmazottak közötti különbségtételt a teljesítményük relatív szintje alapján (Mohrman és Lawler, 1983).
- A másik feltétel, hogy az értékelők szoros kapcsolatot érzleljenek az általuk adott minősítések és azon végeredmények között, amelyek az értékelők szerint a jelenlegi teljesítményen kell, hogy alapuljanak (Landy és Farr, 1983).
- Ezeknek a kimeneteknek a valenciája (az értékelők által észlelt szubjektív hasznossága) számottevően meghaladja azoknak a kimeneteknek a valenciáját, amelyek a torzított (általában inflált) értékelésekhez kötődnek (Vroom, 1964).

A fenti pontokat tulajdonképpen a valóságos értékítéletet tükröző értékelés szükséges feltételeinek tekinthetjük. Egyáltalán nem biztos azonban, hogy fennállásuk esetén az értékelő automatikusan jó (azaz pontos, reális) értékelésre lesz képes, hiszen a különböző értékelési hibák és csapdák továbbra is fennállhatnak. Ha azonban ezek a feltételek nem elégülnek ki, akkor az értékelés egyébként is nehéz feladata továbbiakkal egészül ki, vagy éppen leegyszerűsödik merő politizálásá, taktikázásá.

- Az első ponthoz kapcsolódó megjegyzés, hogy a teljesítményorientáció mértéke nemzetközi összehasonlításban elmarad a gazdaságilag fejlettebb nyugati országokétól<sup>2</sup>, sőt a 61 országból álló mezőny végén helyezkedünk el, legalábbis ami a leíró kultúra dimenziókat illeti. Mindez azt jelenti, hogy a szervezetek jelenlegi normái nem támogatják egyértelműen a teljesítmény relatív szintje alapján történő különbségtételt az alkalmazottak között. Némi reménysugár, hogy a teljesítményorientáció kívánatos szintje alapján a mezőny másik végén helyezkedünk el, az ideális vagy elvárt szint közel két skálafokozattal magasabb<sup>3</sup> (Bakacsi és Takács, 1998). Ez az eredmény ellentmondásos helyzetet tükröz, ami ráirányítja figyelmünket a magyarországi szervezetek teljesítményértékelési gyakorlatára. A normatív érték egy olyan munkakultúráról tanúskodik, amit a jobb teljesítményre törekvés, a kiválóság és az erre irányuló folyamatos belső készítés jellemez. Ez az értékrend azonban egye-

lőre csak a vágyak és elvárások világa, sajnos a gyakorlatban csorbát szenved és állandó frusztráció forrása. A beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak vizsgálata értékes adalékokkal szolgálhat ennek a helyzetnek a megértéséhez.

- A második feltétel teljesüléséhez további kérdéseket kell feltennünk. Először is kérdés, hogy a vezető számára világos és egyértelmű-e, hogy milyen céljai, milyen rövid és hosszú távú következményei lesznek az általa adott értékelésnek, ezekre milyen garanciákat lát, illetve mekkora a negatívan értékelt következmények kockázata. A második alkérdés, hogy vajon a vezető egyetért-e ezekkel a célokkal, azok mennyire esnek egybe saját elképzeléseivel. Végül a harmadik szempontot az jelenti, hogy ha a teljesítményértékelő rendszer és a vezető céljai egybe is esnek, vajon mennyiben tartja alkalmasnak a szervezet által használt teljesítményértékelési eszközöket, módszereket és technikákat arra, hogy a beosztottja teljesítményéről alkotott véleményét segítségükkel jól megragadja és visszaadja. Ennek a feltételnek a vizsgálatához érdemesnek tűnik áttekinteni a vezetők teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljait, hogy azok ismeretében felül tudjuk bírálni a jelenleg működő rendszerek célkitűzéseit.
- Végül a harmadik feltételt a beosztottak reakcióinak értékelése jelenti, hiszen a vezető alapvetően azt méri, hogy mivel növelheti a szervezet teljesítményét, hogyan érhet el nagyobb beosztotti motivációt. A beosztott reakcióit elsősorban arra vezethetjük vissza, hogy mit várt az értékeléstől és ehhez képest mit kapott, hogyan élte meg az értékelő beszélgetést és mennyire elégedett annak a következményeivel. Mivel azt nem várhatjuk, hogy mindenki mindig mindennel elégedett lesz, a vezető valószínűleg arra törekszik, hogy összességében a mérleg mégis pozitív legyen. Ehhez azonban nem árt, ha reális képpel rendelkezik abban a tekintetben, hogy különböző beosztottjai mit várnak az értékeléstől.

A 2. ábrán az értékelői magatartás kognitivistá magyarázatának változóit tekinthetjük át.

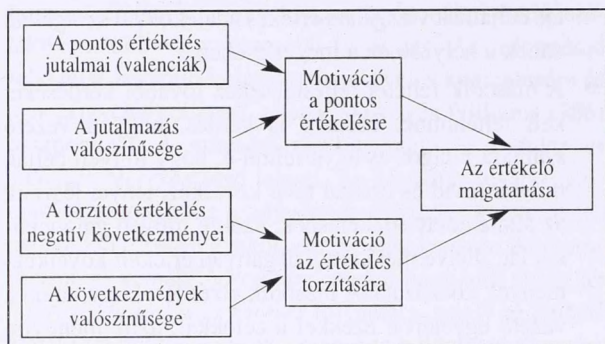
Ennek a logikának megfelelően tehát nemcsak az fordulhat elő, hogy elnéző lesz az értékelés, hanem éppen ellenkezőleg, az is előfordulhat, hogy az értékelő lefelé téríti el a hivatalos értékelést saját egyéni értékítéletéhez képest. Longenecker, Sims és Gioia (1987) például azt találták, hogy a vezetők bár nem szívesen, de néha deflálják is az értékeléseket. A vezetők ilyenkor az alábbi indokokra hivatkoztak: (a) ráijeszteni a beosztottra, hogy vissza-

<sup>2</sup> A GLOBE nemzetközi adatainak publikációja folyamatban van. Néhány összefoglaló eredményről a Figyelő 2001 április 5-i számában megjelent interjú ad számot.

<sup>3</sup> A dimenzió indexek a hétfokozatú Likert skálán mért változók matematikai átlagaként adódtak.

2. ábra

**Az értékelő magatartás  
kognitívista magyarázatának tényezői**



térjen a korábbi magas teljesítményszintre, (b) a „rebellis-kedő” beosztottak megleckéztetése, (c) figyelmeztetni a gyengén teljesítőket, hogy jobban teszik, ha komolyan fontolóra veszik a szervezet elhagyását és végül (d) aláírtatni az elbocsátásra ítélt beosztott teljesítményértékelési dokumentációját.

A fenti modell alapján az értékelők implicit motivációs elméletei is szerepet játszanak abban, hogy mennyire elnézően értékelnek. A motiváció két folyamatelméleti modellje, a megerősítés elmélet és a méltányosság elmélet alapján úgy tűnik ellentétes ajánlásokat fogalmazhatunk meg a kívánatos értékelői magatartás vonatkozásában<sup>4</sup>. A megerősítés elmélet a pozitív visszacsatolás magatartás befolyásoló szerepét hangsúlyozza a negatív visszajelzéssel szemben, míg a méltányosság elmélet a ráfordítás-ellentételezés (erőfeszítés-kompenzáció) arány csoporton belül, (illetve szervezeten kívüli referencia-csoportokhoz képest) történő egyensúlyban tartását tekinti leginkább meghatározónak a motiváció szempontjából<sup>5</sup>.

Mindkét motivációs stratégiának lehetnek tehát pozitívan és negatívan értékelt kimenetei. Ez alapján alapvetően két eltérő értékelői magatartásminta ragadható meg a vezető részéről. Nevezzük ezeket (1) fejlesztő és (2) ösztönző értékelésnek. A következőkben röviden összefoglalom a két értékelői magatartásminta legfontosabb jellemzőit.

**Fejlesztő értékelés**

A fejlesztő értékelésnél a hangsúly az értékelt egyén belső fejlődési szükségleteinek és magasabb rendű motivációinak felkeltésén és fenntartásán van. Amennyiben

<sup>4</sup> Korábbi hazai kutatások (Kovács, 1985) szintén megerősítették a kétféle hatásmechanizmus létezését és összeférhetetlenségét, de a probléma nemzetközi szakirodalomból (pl. Fletcher, 1993) is ismert.

<sup>5</sup> A motiváció folyamatelméleteinek összefoglalásához lásd Bakacsi 1996.

ez sikeres, az értékelő egyre több felelősséget bízhat a beosztottjaira és saját szervezeti egységéhez is egyre komolyabb feladatokat rendelhet, ezáltal pozíciói is erősödnek. Új munkaerő felvételénél a letehetősebb jelentkezők fogják megkeresni, a korábbi sikeres „fejlesztések” pedig a szervezet egyre fontosabb pozícióiba jutnak el, ezáltal egy igen hatékony informális kapcsolati hálót biztosítva a vezetőnek.

A fejlesztés fontos összetevője az erősségek és gyengeségek beazonosítása, az értékelt reális önértékelésének, valós önképének megalapozása. Ennek érdekében magatartási téren gyakori visszajelzésekre van szüksége, amelyek mindig az éppen megfelelő mértékben tartalmaznak pozitív és negatív elemeket, azaz a beosztottnak meg kell tanulnia a hibákkal és kudarcokkal is együtt élni és azokat fokozatosan kijavítani. Mindez nemcsak a vezető és beosztott között tételez fel bizalmi és nyílt viszonyt, hanem az értékelt csoportján belül is, hiszen a csoportmunka során a munkatársaktól ugyanolyan, sőt olykor hasznosabb visszajelzéseket lehet kapni, mint a vezetőtől.

További lényeges eleme a fejlesztési folyamatnak az egyre nehezebb célok kitűzése, a folyamatos kísérletezés és új területeken történő próbálkozás bátorítása, támogatása. A vezető ilyenkor a „coach” (edző) szerepét tölti be, aki miután az alapokra felkészítette a „tornászt” újabb kihívásokat támaszt, és hagyja a beosztottat, hogy – továbbra is a példánál maradva – tovább alakítsa saját gyakorlatát. Szükség esetére állandóan ott van, biztos pontként, hogy elkapja, ha véletlenül elvétí az ugrást.

A fejlesztő értékelésnél nagyobb hangsúly esik az egyén önmagához képest elért fejlődésének mértékére, mint az éppen elért eredmény szintjére. Az értékelés célja az elért fejlődés megszilárdítása, elismerése és a további tanulás motiválása. Ennek egyik eszköze az értékelt önbizalmának erősítése pozitív visszacsatolások révén. A megerősítés nem szándékolt következménye a hivatalos értékelés inflálása (a szó szoros értelmében vett „felfelé húzó” értékelés). Az éppen elért eredmény nem szolgál az erőforrások elosztásának alapjául, azaz például a fizetés-emelések nivelláltan kerülnek elosztásra. Ha sor kerül külön jutalmak kiosztására, akkor azokat a valamilyen téren jelentős egyéni fejlődést felmutatók vagy a közösség egészének céljait szolgálók kapják.

Az értékelés és visszajelzés időbeliségére a folyamatoság jellemző. Az értékeléshez kapcsolódó kommunikáció jellemzője, hogy az értékelt felé igen részletes, ki-felé (felsővezetés, HR osztály felé) viszont korlátozott az információáramlás: a rendszer inkább az értékelők és értékelték „tulajdona”, illetve a kapcsolódó rendszerek révén a HR osztályé, mintsem a legfelső vezetői szinté.

## Ösztönző értékelés

Az ösztönző értékelésnél a hangsúly az egyének közötti összehasonlításra kerül a méltányos elosztási döntés minél jobb megalapozása érdekében. A vezető és beosztott között nem feltétlenül szükséges bizalmi és nyílt viszony. Az értékelés a kitűzött célok elérését: a mérhető eredményeket vagy a magatartási elvárásoknak, normáknak való minél teljesebb megfelelést díjazza. A csoporton belüli versengő magatartásformák a rendszer egyértelmű (néha egyenesen célzott) következményét jelentik, ami azonban könnyen az együttműködés és tudásmegosztás rovására mehet.

Az értékelés közvetlen célja, hogy a teljesítménykritériumokat pontosítsa, illetve a jó teljesítményt megfelelően elismerje. Ennek megfelelően az értékelés szorosabban követi az értékelő szubjektív értékítéleteit, a hivatalos értékelések a normális eloszlást jobban megközelítik. A kompenzációs rendszer szorosan kapcsolódik az értékeléshez (általában MbO-jelleggel), sor kerül az alapfizetésre vonatkozó emelések, jutalmak differenciált elosztására. A külön jutalmakat a jelentős egyéni teljesítményt felmutató szervezeti tagok kapják. Gyakori, hogy az előléptetések is inkább a kiemelkedő múltbeli teljesítmény alapján történnek, és egyéb szempontokat (például a vezetői alkalmasságot) kevésbé veszik figyelembe.

Az értékelés és visszajelzés a formális éves értékelési alkalmakra korlátozódik, melyek általában az értékelési ciklust követik, tehát alapvetően rövid távú határidőhöz vannak kötve. Igen lényeges a határidők betartása, ami egyfajta pénzügyi, elszámolási szemléletet állít az előtérbe. Sokszor a pénzügyi mutatószámok bonyolult, értékelési cikluson belüli merev rendszere jelenti az értékelés legfőbb dimenzióját.

Amennyiben magatartási standardok értékelése alapján történik az értékelés, a kommunikációs mintára az egyoldalúság jellemző. A vezető feladata, hogy alátámassza a hivatalos minősítést, legfeljebb az értékelés végén enged teret az értékelt megjegyzéseinek, hallgatja meg a reakcióit. A fejlesztő értékeléssel összehasonlítva a magatartási visszajelzés kevésbé részletes, a hivatalos minősítés viszont jobban szóródik. Általában az alapfizetés emelésének százalékos aránya kötődik az értékeléshez, ami lényegesen differenciáltabb mértékben valósul meg, mint a fejlesztő értékelésnél. Az értékeléshez kapcsolódó kommunikáció jellemzője, hogy az értékelt felé és „kifelé” nagyjából ugyanaz az információ jut el. A rendszer „tulajdonosai” között a felsővezetés nagyobb hangsúlyt kap.

## A kutatás bemutatása

Az értékelés végkimenete és az értékelő által követett magatartási stratégia sikere jelentős mértékben függ az

értékelés másik résztvevőjének, a beosztottnak a céljaitól is. Az, hogy ő mit vár a teljesítményértékeléstől, milyen funkciót tulajdonít annak, nagymértékben befolyásolja, ahogyan az értékelésre reagál. A beosztott magatartási reakciója viszont a vezető saját értékeléssel kapcsolatos magatartásának kialakításához jelent kiindulópontot. A teljesítményértékeléssel kapcsolatos célok számbavétele tehát a teljesítményértékelés megértésének kulcskérdése.

A következőkben egy hazai szervezeteknél készült kérdőíves felmérés alapján elemzem vezetőik és beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljait. A felmérésre 2000 február és május között került sor nyolc szervezetnél. A vizsgálatban szereplő vállalatok tulajdonosi hátterüket tekintve meglehetősen vegyes képet nyújtanak: amerikai, német, holland, angol és magyar tulajdonban lévő szervezetek egyaránt megtalálhatóak a mintában. Iparági szempontból szintén heterogén az összetétel: gyógyszergyártás, telekommunikáció, tanácsadás, élelmiszer-, és könnyűipar, valamint pénzügyi szolgáltatások. Egyetlen egységes követelmény volt, hogy a kérdéses vállalat rendelkezzen formalizált teljesítményértékelési rendszerrel, amelynek része a vezető és beosztott közötti évente legalább egyszer megtartott értékelő beszélgetés is. További közös jellemzőjük volt ezeknek a rendszereknek, hogy bevezetésük során a teljesítménymenedzsment rendszerekkel kapcsolatos célokat fogalmaztak meg, melynek lényege, hogy a fejlesztő és az ösztönző magatartásminták elvileg egyidejűleg, párhuzamosan működnek.

A vizsgálat elsősorban kérdőíves felmérésből állt, amelyet szervezetenként néhány további interjú is kiegészített. A kérdőív az értékeléssel kapcsolatos célok vizsgálatán túl rákérdezett a teljesítményértékelési beszélgetés során észlelt magatartás néhány jellemzőjére, továbbá az értékeléssel kapcsolatos elégedettség alakulására is. A kérdőív másik része a GLOBE szervezeti kultúra kérdőív leíró és normatív dimenzióira is rákérdezett (lásd Bakacsi és Takács, 1998). Jelen tanulmány csak a célokkal kapcsolatos kutatási kérdések vizsgálatára szorítkozik.

A kérdőív a célok fontosságára hétfokozatú Likert skála segítségével kérdez rá, a teljesítménymenedzsment rendszerek (Armstrong és Baron 1998, Bakacsi és tsai., 1999) által kinyilvánított vezetői és beosztotti célkitűzéseire vonatkozóan (a célok felsorolását lásd az eredményeknél). A kérdőíveket 108 értékelő-értékelt páros töltötte ki, a kitöltés névtelenül történt, az összetartozó párok beazonosítása általuk adott azonosító kódok segítségével történt. Mind a vezetők, mind pedig a beosztottak magasan kvalifikáltak, jelentős önállósággal jellemezhető pozíciót töltöttek be, gyakran maguk a beosztottak is vezetők voltak.

**Az értékelők céljainak fontossági sorrendje**

Lehetséges értékelői célok	Átlag	Szórás
(c8) a teljesítmény (nem anyagi értelemben vett) elismerése	6,29	0,96
(c13) a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos elvárások közlése	6,19	0,92
(c12) az értékelt javaslatainak, ötleteinek meghallgatása	6,14	0,97
(c10) az erősségek és gyengeségek egyértelmű visszajelzése	6,04	0,96
(c17) a kommunikáció fejlesztése	5,96	1,10
(c1) a munkavégzési folyamat értékelése	5,88	0,96
(c7) a képzési és fejlesztési szükségletek jelzése az értékelt felé	5,70	1,02
(c2) az értékelt munkájának kihívóbbá, érdekesebbé tétele	5,47	1,02
(c4) az értékelt képzési és fejlesztési igényeinek megismerése	5,47	1,26
(c5) a csoporton belüli teljesítmény különbségek kifejezése a kompenzációban	5,46	1,29
(c16) a munkavégzést akadályozó tényezők azonosítása	5,45	1,26
(c11) a kompenzációs döntés indoklása	5,39	1,35
(c18) a kapcsolat erősítése	5,37	1,23
(c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezése az alapfizetésben	5,30	1,60
(c15) az előrejutási lehetőségek ismertetése	5,19	1,34
(c9) az értékelt konfliktusainak felszínre hozása	5,17	1,52
(c3) a jobb teljesítmény magánéleti problémáinak feltárása	4,40	1,61
(c6) a múltbeli teljesítmény dokumentálása	4,20	1,63

**Eredmények**

Az értékelők teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak leíró statisztikai (átlag, szórás) az 1. táblázatban láthatóak. A kérdések átlag alapján csökkenő sorrendben szerepelnek. Első ránézésre szembe tűnik, hogy a válaszok erősen jobbra ferdülő eloszlást követnek, azaz az értékelők számára a teljesítményértékeléssel kapcsolatos lehetséges célok mindegyike nagyon fontos volt. Az utolsó két cél esetében (magánéleti problémák megbeszélése és dokumentáció) látványos esés következik be az átlagokban, de még így is közepesen fontosnak számítanak. Az összes többi cél fontosságának átlaga 5,18 és 6,28 közé esik a hétfokozatú skálán.

A mintában szereplő vezetők összességénél nincsenek markáns különbségek a lehetséges célok között. Minden cél nagyon fontos, azaz a vezetők sokat várnak a teljesítményértékeléstől. De vajon nem várnak-e egyszerre túl sokat? A legfontosabb teljesítményértékeléssel kapcsolatos célkitűzés a teljesítmény (nem anyagi értelemben vett) elismerése volt. Vajon itt a pozitív megerősítés általános hiányának pótlására irányuló vezetői eltökéltségnek lehetünk tanúi, vagy inkább

1. táblázat

az anyagi értelemben vett elismerés közös korlátozottságáról van szó (melynek hiányában marad az erkölcsi)?

Megfigyelhető, hogy az alacsonyabb átlagos fontosságú célok esetében megnő a szórárs (különösen a munkakörben bekövetkezett változások alapfizetésben történő kifejezésre juttatása, a csoporton belüli konfliktusok felszínre hozása, illetve a korábban már említett két utolsó cél esetében), ami jelentős egyéni különbségeket sejtet. Szintén az átlagnál nagyobb szórású a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezésre juttatásának igénye. A 2. táblázat a beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak alapstatisztikáit (átlag szerint csökkenő sorrendben) mutatja be.

Az átlagok eloszlása szintén erősen jobbra ferdül. Az átlagok alapján három eltérő fontosságú célcsoportot lehet elkülöníteni. Az első 12 változó átlagai 6,3 és 5,6 között szóródnak, ami azt jelzi, hogy ezek a célok egyöntetűen fontosak a beosztottak számára. Az

aggregált elvárások következő csoportját három cél képezi, ebből kettőnek kiemelkedően nagy a szórása (a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezésre juttatásának igénye az egyéni kompenzációban, illetve az

2. táblázat

**Értékeltek lehetséges céljai**

Értékeltek lehetséges céljai	Átlag	Szórás
(c13) megismerni a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait	6,30	0,99
(c8) elismerést kapni a teljesítményemre (nem anyagi értelemben)	6,17	1,11
(c7) megismerni a vezetőm rám vonatkozó képzési és fejlesztési elképzeléseit	5,99	1,20
(c12) elmondani javaslataimat, ötleteimet	5,92	0,96
(c10) egyértelmű visszajelzést kapni erősségeimről és gyengeségeimről	5,86	1,33
(c17) javítani a vezetővel a kommunikációt és együttműködést	5,82	1,17
(c1) a munkavégzési folyamat értékelése	5,80	1,39
(c4) elmondani saját képzési és fejlesztési igényeimet	5,65	1,23
(c11) megismerni a kompenzációs döntés indoklását	5,64	1,43
(c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezésre juttatása az alapfizetésben	5,63	1,43
(c16) megszüntetni a munkavégzést akadályozó körülményeket	5,63	1,54
(c2) munkám kihívóbbá, érdekesebbé tétele	5,60	1,27
(c5) a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezése a kompenzációban	5,07	1,78
(c15) tisztázni az előrejutási lehetőségeimet	4,94	1,64
(c18) erősíteni a főnökömhöz fűződő kapcsolatomat	4,74	1,38
(c9) beszélni a főnökömmel a csoporton belüli konfliktusaimról	4,08	1,85
(c6) a múltbeli teljesítményem dokumentálása	3,82	1,80
(c3) információt adni a teljesítmény magánéleti akadályairól	2,86	1,70

előrejutási lehetőségek tisztázása). Az mindenesetre elgondolkodtató, hogy az ugyanabban a szervezeti kontextusban dolgozó vezetők körében miért kisebb a szórása ezeknek a kérdéseknek.

A harmadik kérdés (a főnökhöz fűződő kapcsolat erősitése) kisebb szórással bír és egyértelműen a kevésbé fontos kategóriához közelít. Ezt a hármast újabb átlageséssel három kérdés követi a fenti két kérdéshez hasonlóan jelentős szórással. A vezetői és a beosztotti célok átlagainak összevetése során azt találjuk, hogy kevés kivételtől eltekintve a két rangsor eléggé hasonló egymáshoz. A 3. táblázat növekvő sorrendben tartalmazza az értékelők és értékelték céljai közötti különbségeket, azaz a táblázat felső soraiban találjuk azokat a célokat, amelyek az értékelték számára átlagosan fontosabbak voltak. Mivel ezek az eltérések általában nem túl nagyok (aminek részben az az oka, hogy mindkét eloszlás erősen balra ferdül), a következőkben csak a legkiugróbb különbségekre koncentrálnunk.

A legnagyobb különbség a magánéleti akadályok kifejezésre juttatásában figyelhető meg: a beosztottaknak ez általában sokkal kevésbé fontos, mint a vezetők számára, bár a rangsorban elfoglalt helyük eléggé hasonló. A vezetők számára szintén fontosabbnak bizonyultak az olyan célok, hogy az értékelt esetleges konfliktusairól beszéljenek, hogy erősödjön a kapcsolat közöttük és beosztottjaik között, továbbá a csoporton belüli teljesítménykülönbsé-

geket elismerhessék a fizetésekben és mindez megfelelően dokumentálva legyen. A beosztottak számára egyedül a munkakörben bekövetkezett változások alapfizetésben történő kifejezésre juttatása jelent meg valamivel fontosabb célként. Ezt kevéssel lemaradva követi annak az igénye, hogy megtudják, a vezető szerint milyen képzetekre és fejlesztésekre lenne szükségük.

Összességében tehát azt láthatjuk, hogy az átlagok alapján nincsenek nagyon jelentős különbségek vezetők és beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljai között. A következő lépést a teljesítményértékelési magatartás megértése felé az értékelői és értékelti célok faktoranalízise jelentheti. A faktoranalízis mint sokváltozós statisztikai eljárás egyrészt alkalmas arra, hogy csökkentsük a vizsgálandó változók számát, másrészt segít feltárni a változók mögött meghúzódó látens struktúrákat, közös magyarázatokat. Fő kérdésként megfogalmazhatjuk, hogy vajon a célok szintjén mindkét szereplő adatainak elkülöníthető-e egymástól a fentebb bemutatott fejlesztői és ösztönzői értékelési stratégiák. További kérdés, hogy vajon azonos mögöttes magyarázó faktorok bontakoznak-e ki a vezetők és beosztottak adataiból.

**A vezetők céljaiból képzett faktorok**

Az értékelői célokra végzett főkomponens-elemzés ötfaktoros megoldást hozott, melyek együttesen a teljes szórásnégyzet 68%-át magyarázzák. A következők röviden összefoglalják az egyes faktorok értelmezési lehetőségeit.

1. Az első faktor jelentése az ide sorolt négy kérdés tartalma alapján egyértelműen a fizetéssel, kompenzációval és előléptetéssel kapcsolatos (kompenzációra irányuló célok). Három további cél közepes erősségű kapcsolatban áll ezzel a faktorial: a vezetők számára az ösztönzési célokkal kapcsolatban áll még a csoporton belüli konfliktusok kezelése, a munkavégzést akadályozó tényezők azonosítása és a kommunikáció fejlesztése is.
2. A második faktor szintén négy célt foglal magában, melyek tartalmukat tekintve a fejlesztést célozzák: egyértelmű visszajelzés, pozitív megerősítés és távlati cél kitűzése kerül egy látens magyarázó változóba (stratégiai fejlesztésre irányuló célok). Kevésbé erősen, de a munkavégzési rendszer elemzése is ide sorolható, hiszen a hosszú távú fejlesztés a munkakör tágabb szervezeti kontextusának újragondolásával járhat együtt.
3. A harmadik faktor a kapcsolat erősítésére és a kommunikáció fejlesztésére, továbbá a beosztottól kiinduló kezdeményezések (ötletek, képzési igények) felkarolására, nagyobb dolgozói részvétel biztosítására vonat-

3. táblázat

**Értékelők és értékelték céljai közötti eltérések**

Értékelők és értékelték aggregált céljai közötti eltérések	Különbség
(c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezése az alapfizetésben is	-0,33
(c7) a képzési és fejlesztési szükségletek jelzése az értékelt felé	-0,29
(c11) a kompenzációs döntés megindoklása	-0,25
(c16) a munkavégzést akadályozó tényezők azonosítása	-0,18
(c4) az értékelt képzési és fejlesztési igényeinek megismerése	-0,18
(c2) az értékelt munkájának kihívóbbá, érdekesebbé tétele	-0,13
(c13) a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos elvárások közlése	-0,10
(c1) a munkavégzési folyamat értékelése	0,08
(c8) a teljesítmény (nem anyagi értelemben vett) elismerése	0,12
(c17) a kommunikáció fejlesztése	0,14
(c10) az erősségek és gyengeségek egyértelmű visszajelzése	0,18
(c12) az értékelt javaslatainak, ötleteinek meghallgatása	0,22
(c15) az előrejutási lehetőségek ismertetése	0,25
(c6) a múltbeli teljesítmény dokumentálása	0,38
(c5) a csoporton belüli telj. különbségek kifejezése a kompenzációban	0,39
(c18) a kapcsolat erősítése	0,63
(c9) az értékelt konfliktusainak felszínre hozása	1,08
(c3) a jobb teljesítmény magánéleti problémáinak feltárása	1,54

kozik. Lényeges elem a munkakör gazdagítása is. Ezek alapján szintén fejlesztői célok rajzolódnak ki, de alapvetően egy kevésbé érett beosztottat feltételezve (*jelenlegi munkakörben történő fejlesztésre irányuló célok*). Mint teljesítményértékeléssel kapcsolatos vezetői célok párhuzamba állíthatók a Hersey-Blanchard féle értelmezés szerinti „részvétellel épülő” magatartást megvalósító vezető céljaival. Mint célok a motivált, de még nem eléggé felkészült beosztott esetére javasolt erőteljes kapcsolat és gyenge feladatorientáltság (participáció) felé történő elmozdulást tükröznek. Ezt a célcsoportot szintén fejlesztői céloknak nevezhetjük, de míg az előző faktor az érett beosztottak további fejlesztésére vonatkozott, addig itt olyan fejlesztői célokról beszélhetünk, amelyek a (argyrisi értelemben) „kevésbé érett” beosztottakhoz illeszkednek (lásd Bakcsi, 1998).

4. A negyedik faktor a képzés és fejlesztés, illetve a dokumentálás három változóját tömöríti. Ebből adódik az az értelmezés, hogy itt leginkább a HR rendszerekhez történő kapcsolódás, nevezetesen a belső képzési és fejlesztési rendszerekhez való hozzáférés jelenti a fő motivációt.

Végül egyedül maradt a teljesítmény magánéleti problémáinak feltárása, melyhez közepes erősségű negatív töltésűvel további két változó: a munkavégzési folyamat értékelése és az értékelt konfliktusainak felszínre hozása tartozik. Úgy tűnik, hogy a vezetők számára a magánélet behozása a munkahelyre egyúttal azt is jelenti, hogy a munkavégzési folyamatot és az értékelt munkatársaival fennálló kapcsolatait kevésbé kívánja a beszélgetés fókuszába állítani.

#### A beosztottak céljaiból képzett faktorok

Vessük össze az értékelői célok faktorait az ugyanezekből a célokból készült, csak az értékeltek nézőpontjából megfogalmazott változókra készített faktoranalízis eredményeivel. A főkomponenselemzés itt is ötfaktoros megoldást adott, melyek együttesen a teljes szórásnegyzet 62%-át magyarázzák. Ezzel kapcsolatban a leginkább szembeötlő különbség, hogy míg a vezetők céljainál az első három faktor majdnem azonos magyarázó erővel bír, addig itt az első főfaktor majdnem ugyanannyit magyaráz a teljes szórásból, mint az ezt követő négy együttesen. Az erős első főkomponens általában valamilyen meghatározó érzelmi beállítódást, hozzáállást, attitűdöt tükröz, ami általában az összes változóra bizonyos mértékű kihatással van.

1. Az értékelti célok alapján az első főfaktor – úgy tűnik – tömöríti a vezetőknel különváló fejlesztői célcsoport

jelentős részét és a két képzési-fejlesztési kérdést is. A fenti megállapítás fényében ez egyrészt arról tanúskodik, hogy a TÉR kapcsán a legfontosabb beosztotti attitűd a „belső fejlődési igény”. Az egyes beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak, elvárásainak szintjét – úgy tűnik – döntően meghatározza, hogy milyen mértékig van jelen ez a fajta pozitív hozzáállás, mennyire áll fenn a fejlődéshez szükséges belső motiváció. Az eredmények fontos értelmezési keretet érintő különbségre utalnak. A beosztottaknál nem válnak külön a vezetőhöz hasonlóan az adott munkakörben történő, valamint a hosszú távú fejlesztést érintő célok. Egy beosztott – érthető módon – nem képes különbséget tenni saját érettsége alapján a fejlesztési és képzési célok között. A kérdés inkább az, hogy van-e benne fejlődési igény, vagy nincs. Ez a helyzet egyúttal kiszolgáltatottságára, a vezető észlelésének szerepére, a vezető felelősségére is ráirányítja a figyelmünket.

2. A második faktor tartalma hasonlít az értékelők ösztönzéssel kapcsolatos céljaihoz, kiegészülve a *múltbeli teljesítmény dokumentálásának* igényével, ami valamilyen védekező hozzáállást tükröz. Az előző faktormodellhez hasonlóan itt is szétválnak a fizetéssel és ösztönzéssel kapcsolatos célok a fejlesztéstől, de a fejlesztésen belül nem különül el világosan az adott munkakörön belüli képzés és a tágabb értelemben vett fejlesztés.
3. A harmadik faktor két olyan értékelti célból tevődik össze, amelyek az értékelőknél még a kevésbé érett beosztottakra vonatkozó fejlesztés kapcsolati dimenzióját képezték: a kommunikáció és a kapcsolat fejlesztése. Ez a két cél a beosztottaknál egyértelműen különválik minden egyéb céltól és a fejlesztési és ösztönzési célokkal tetszőleges kombinációban megjelenhet. Szerencsés esetben (erőteljes fejlődési igény, illetve már megvalósult jó múltbeli teljesítmény mellett) emögött valószínűleg őszinte törekvés húzódik meg az együttműködés és fejlesztői kapcsolat további javítására, illetve a kompenzáció esetében az érdekek és elvárások kölcsönös tisztázására. Ellenkező esetben viszont az ebből fakadó magatartásformák a „jó benyomás keltésig” igen széles skálán húzódnak. A vezetői faktorok ismeretében a beosztott kapcsolati céljaihoz a vezető kevésbé érett beosztottra vonatkozó fejlesztői céljai és az ebből adódó némileg „paternalista” magatartása illeszkednek a leginkább harmonikusan. A vezető ösztönzési céljainak dominanciája mellett valószínűleg kevésbé találnak elfogadásra a beosztott „kapcsolaterősítő” magatartásformái.

4. Negyedik faktorként a magánéleti akadályok itt is el-  
különülnek, viszont a csoporton belüli konfliktusok  
megbeszélésének célja, ami a vezetőknél a magánéleti  
akadályok faktorára negatívan hatott, itt egyértelműen  
leválíék és önálló célt képez.

**A TÉR célok közös indexei**

A fenti elemzésből láthatóan sok a hasonlóság a veze-  
tők és beosztottak céljai között, azzal együtt, hogy egyes  
esetekben értelmezési különbségek is vannak. Legfonto-  
sabb hasonlóság, hogy mindkét csoportra jól különváltak  
a fejlesztési és az ösztönzési jellegű célok.

A további elemzések érdekében indexeket képeztem,  
melyekkel szemben a következő három követelményt tá-  
masztottam: lehetőleg ugyanazok a vezetői és beosztotti  
célok tartozzanak egy indexbe, minél közelebb álljanak a  
faktoranalízis egymástól független dimenzióihoz és éréjk  
el a szokásos megbízhatósági szintet. Az egyes indexek  
kiindulópontjául a beosztottak eredeti céljaira végzett  
klaszteranalízis végeredménye szolgált.

Hierarchikus klaszterező eljárással változó csoportokat  
alakítottam ki, majd a változók közötti korrelációk vizsgá-  
lata alapján a faktoranalízis eredményeinek figyelembe-  
vételével indexeket képeztem (Kovács és Matits, 1990). A  
célokból képzett indexek és az alájuk tartozó eredeti válto-  
zók megnevezését (a beosztott szemszögéből megfogal-  
mazva), valamint a vezetőkre és beosztottakra számított  
átlagát és megbízhatóságát a következőkben mutatom be.

**Az index megnevezése: Fejlesztési célok**

- (c7) megismerni a vezető képzési és fejlesztési elképzeléseit,
- (c8) elismerést kapni a teljesítményemre (nem anyagi értelemben),
- (c12) elmondani javaslataimat, ötleteimet,
- (c13) megismerni a vezető teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait.

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
6,08	0,76	6,09	0,78

Az aggregált adatok alapján gyakorlatilag nincs kü-  
lönbség a fejlesztési célok fontossága között: mindkét fél  
számára ez jelenti a prioritást. A megbízhatóság mindkét  
indexre igen megnyugtató értéket mutat.

A munkaköri képzéshez kapcsolódó célok egységesen  
a második helyre kerültek, szintén jó megbízhatóság  
mellett.

Kissé meglepő, hogy az értékeltek kompenzációhoz  
kötődő céljainak fontossága valamicskét elmarad az ér-  
tékelőkétől, egyúttal mindkét fejlesztési és képzési cé-  
lokat tömörítő indextől. Az indexek megbízhatósága szin-  
tén magas.

**Az index megnevezése: Munkaköri képzési célok**

- (c1) a munkavégzési folyamat értékelése,
- (c10) egyértelmű visszajelzést kapni erősségeimről és gyengeségeimről,
- (c2) munkám kihívóbbá, érdekesebbé tétele,
- (c4) elmondani saját képzési és fejlesztési igényeimet,
- (c17) javítani a vezetővel a kommunikációt és együttműködést.

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
5,76	0,71	5,74	0,71

**Az index megnevezése: Kompenzációs célok**

- (c5) a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezése a kompen-  
zációban,
- (c6) a múltbeli teljesítményem dokumentálása,
- (c11) megismerni a kompenzációs döntés indoklását,
- (c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezésre juttatása az  
alapfízetésemben is,
- (c15) tisztázni az előrejutási lehetőségeimet,
- (c16) megszüntetni a munkavégzést akadályozó körülményeket.

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
5,16	0,79	5,11	0,75

**A kimaradt változók megnevezése**

A kimaradt változók megnevezése	Értékelők	Értékeltek
(c3) Információt adni a teljesítményem magánéleti akadályairól,	4,40	2,86
(c9) beszélni a főnökömmel a csoporton belüli konfliktusokról,	5,17	4,08
(c18) erősíteni a főnökömhöz fűződő kapcsolatomat.	5,37	4,74

A kimaradó (egyik indexbe sem besorolható) változók  
viszont a fentiekben már jelzett különbségeket mutatják  
az értékelés résztvevői között. Ez alapján egyértelműen  
megfogalmazhatjuk, hogy a beosztottaknak sokkal ke-  
vésbé céljuk az, hogy teljesítményük magánéleti aka-  
dályai szóba kerüljenek az értékelés során és a csoporton  
belüli konfliktusokat az egyéni értékelő beszélgetések  
során megvitassák, mint a vezetők számára.

**Gyakorlati következtetések  
és további kutatási kérdések**

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az értékelés  
résztvevőinek céljai az alábbi csoportokba sorolhatók:

- Stratégiai fejlesztési célok,
- Munkaköri képzési és fejlesztési célok,
- Kompenzációs célok,

- Egyéb célok (magánéleti akadályok és konfliktusok jelzése, megbeszélése, a kapcsolat erősítése).

A képzési, fejlesztési, illetve kompenzációs célok átlagában nem mutatkozott eltérés az értékelők és az értékeltek között. A képzési és fejlesztési célok valamivel fontosabbnak bizonyultak, de az ösztönzés szerepe sem elhanyagolható. Továbbra is lényeges gyakorlati dilemmának számít tehát a fenti, egymással ellentétes magatartásformákat igénylő célok egyidejű kielégítése. Mindezek az eredmények azonban nem jelentik azt, hogy minden szervezetben, szervezeti kultúrától és vezetési stílustól függetlenül egyformán fontosak a felsorolt célok. Ennek a kérdésnek a vizsgálatára az elvégzett kutatás lehetőséget biztosít, ehelyütt azonban csak a kérdések megfogalmazására kerül sor.

Mivel minden felhasználási cél kijelöli azt, hogy mely teljesítmény tekinthető relevánsnak és hogyan érdemes azt mérni, hagyományosan különböző értékelési rendszereket szokás használni a különböző célok érdekében. A fizetés meghatározására szolgáló értékelő eszközök igen eltérnek a fejlesztést vagy előléptetést szolgáló teljesítménymegítélési technikáktól<sup>6</sup>. Ahelyett, hogy megpróbálnánk egy univerzális értékelőrendszer segítségével az összes lehetséges célt elérni, azt érdemes megcélozni, hogy az értékelési rendszer teremtsen egyensúlyt a különböző stakeholderek (a tulajdonosok valamint a vezetők és beosztottak) céljai között. Ezt úgy lehet megvalósítani, ha az értékelőket és értékelteket egyaránt bevonjuk az értékelési rendszer céljának meghatározásába, majd az értékelési rendszer kialakításának folyamatába is.

Gyakorlati következményként fel kell készülni arra, hogy valamely időszakban az értékelést például csak és kizárólag fejlesztésre használjuk majd. Ehhez abban a tekintetben is konszenzusnak kell fennállnia, hogy mekkora időtávon belül nem tervezünk sem fizetési, sem pedig előléptetési döntéseket. Ezzel párhuzamosan viszont abban a kérdésben is konszenzusra kell jutni, hogy mikor jön el a fizetési döntés ideje.

Amennyiben egy adott szervezetben, vagy annak valamelyik egységében konszenzus alakul ki arról, hogy egy bizonyos időszakon belül fejlesztésre, munkaköri képzésre vagy kompenzációs döntések alátámasztására használjuk az értékelést, a vezetővel szemben további kihívásokat támasztanak azok a helyzetek, amikor egy-egy gyengébb teljesítményt nyújtó beosztottját kell fizetésemelésben részesítenie, vagy éppen közösen elgondolkodniuk a munkaköri képzés vagy a fejlesztés folyamatáról.

<sup>6</sup> Gondoljunk például a 360 fokos értékelés és az MbO eltéréseire.

A probléma megoldása nehezebb azokban a helyzetekben, amikor egy-egy konkrét értékelési szituációban (vezető – beosztott kapcsolatban) nincs egyetértés a fő célok tekintetében. Ezek azok a helyzetek, amelyek magatartási szempontból további kihívásokat támasztanak a vezetővel szemben a teljesítményértékelés során.

Az egyik ilyen probléma a képzés és fejlesztés versus ösztönzés kapcsán alakulhat ki. Ha a vezető számára fontosabb az ösztönzési cél, a beosztott pedig fejlesztési és képzési célokkal vág bele az értékelésbe, könnyen sérülhet, vagy rosszul járhat a folyamat során, ami mind fejlődési motivációját, mind pedig méltányosságérzetét rombolhatja. Mivel az értékelést alapvetően a vezető irányítja, az ő felelőssége (és hosszú távon érdeke is), hogy a beszélgetést visszatérleje az általa megszabott mederbe.

Nem kevésbé egyszerű a másik helyzet kezelése sem, amikor a vezető megpróbál fejlesztő módon viszonyulni a beosztott teljesítményéhez, aki viszont csak a fizetésemelésre gondol, minden megállapítást ebből a szempontból értékel, ebből adódóan nem túlságosan konstruktív, inkább védező alapállást vesz föl. Az értékelés végén bizonyára elégedetlen lesz a differenciálás mértékével. Ha pedig eleve nem volt anyagi tétje az értékelésnek, sem a folyamatot sem pedig a visszajelzést nem fogja komolyan venni. Sajátos helyzetet jelent a kompenzációs célokkal kombinálódó kapcsolaterősítést célzó magatartás, amely az erős képzési és fejlesztési szándékkal közeledő „gyanútlan” vezető számára csapdahelyzetet jelent.

Talán még kényesebb a fejlesztési és munkaköri képesséssel kapcsolatos célok eltérése vezető és beosztott között. Ahogy azt a faktoranalízis során láthattuk, a beosztottak esetében eleve erősebb a tendencia arra, hogy kevésbé differenciált módon közelítsék meg ezt a kérdést. Ezáltal összerosódik az adott munkakör keretein belül maradó, maximum a munkakör-gazdagítás eszközeivel élő képzés, és a munkavégzési rendszer stratégiai átalakításával számoló, felhatalmazásra (empowermentre) építő, hosszú távú fejlesztés. Abban az esetben, ha a beosztott sokkal érettebbnek gondolja magát, azaz úgy érzi, hogy már „kinőtte” az adott munkakör kereteit, a vezetőnek szembe kell néznie azzal, hogy ha nem változik a helyzet, akkor nem sokáig fogja tudni megtartani ezt a munkatársát. Természetesen azt is megteheti, hogy hagyja elmenni, ha a teljesítményét átlagon alulinak érzi.

A fordított helyzet szintén előfordulhat: ilyenkor a vezető mintegy „erőlteti” a nagyobb felelősséget és a hozzá kapcsolódó fejlesztést, ami a mérsékeltebb fejlődési igénnyel bíró beosztott számára általában túlzott stresszel jár. Ilyenkor célszerűbb lenne a fejlődési igény felkeltését célzó, biztonságosabb képzési akciókkal próbálkozni.

Záró gondolatként megállapíthatjuk, hogy a teljesítményértékelés sikerének alapja a résztvevő vezetők és beosztottak céljainak harmóniája, egymásnak való megfelelése. Mindebben segít a megfelelő előkészítés, a célok előzetes diagnózisa és egyeztetése. A vezetői és beosztotti célok összhangjával vagy annak hiányával kapcsolatban a szervezeti kultúra moderátor változóként történő vizsgálata fontos adalékokkal szolgálhat. Szintén lényeges a közös célokhoz illeszkedő teljesítményértékelési módszerek és technikák megválasztása és a teljesítményértékelés végeredményének a konszenzusos célokhoz illeszkedő kapcsolódása a többi emberi erőforrás menedzsment rendszerhez, elsősorban a képzési, fejlesztési, karriermenedzsment és kompenzációs rendszerekhez. Ezeknek a tényezőknek a vizsgálata szintén további kutatások alapját képezheti. ■

#### Hivatkozások

- Armstrong M. – Baron A.* (1998) Performance management, the new realities. Institute of Personnel and Development. London
- Bakacsi Gy.* (1996) Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bakacsi Gy. – Takács S.* (1998) Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 2.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S.* (1999) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Borman W. C.* (1978) Exploring the upper limits of reliability and validity in job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 64, 410–421.
- Cafferty T. P. – DeNisi A. S. – Williams K. J.* (1986) Search and retrieval patterns for performance information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 672–678.
- Cleveland J. N. – Murphy K. R.* (1995) Understanding performance appraisal. Sage, London
- DeNisi A. S. – Williams K. J.* (1988) Cognitive approaches to performance appraisal. In: Rowland K. M. – Ferris G. R. (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6. JAI Press, Greenwich
- Fletcher C.* (1993) Appraisal: Routes to improved performance. Institute of Personnel and Development. London
- Freeman R. E.* (1984) Strategic management: A stakeholder approach. Ballinger, Boston
- Kovács E. – Matits Á.* (1990) A gazdasági elemzések sztochasztikus módszerei. Tankönyvkiadó, Budapest
- Kovács S.* (1985) A megegyezéses célkitűzéssel történő vezetés rendszerének kifejlesztése akciókutatással (Bevezetési kísérletek tapasztalatai vezetéseméleti szempontból). Szervezetfejlesztési Füzetek, Ipargazdaságtani Intézet, Budapest
- Landy F. J.* (1985) Psychology of work behavior (3d Ed.). Homewood, Ill Dorsey
- Longenecker C. O. – Sims H. P. – Gioia D. A.* (1987) Behind the mask: the politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*. 183–193.
- Mohrman A. M. – Lawler E. E.* (1983) Motivation and performance appraisal behaviour. In: Landy F. – Zedeck S. – Cleveland J. (Eds.) *Performance measurement and theory*, Hillsdale
- Vroom V.* (1964) Work and motivation. Wiley, New York

#### Helyreigazítás

A Vezetéstudomány 2001. évi 6. száma ismertetést közöl Illés Mária: A közszolgáltató vállalatok gazdasági szabályozása c. könyvéről. Az ismertetés után szerepel egy szerkesztőségi megjegyzés, mely az igaz tényeket hamis színben tünteti fel. Tény ugyanis, hogy a bíróság másodfokon kimondta, hogy az M1-es autópálya díja aránytalanul magas, ez a bírósági határozat jogerőre is emelkedett. Ezt a jogerős döntést a későbbiekben már semmi sem változtatta meg.

A könyvismertető után írt megjegyzés egy másik per határozatát idézi. Ez „versenyügyben hozott közigazgatási határozat bírósági felülvizsgálata iránt indított per” volt. Az ítéletet ismertető írás címe: „Koncessziós szerződés feltételeinek felülbírlata nem tartozik a Gazdasági Versenyhivatal hatáskörébe.” (Versenyfelügyeleti Értesítő 2001. évi 5. szám) Az ítéletben foglalt megállapítások értelemszerűen a per tárgyához igazodtak, azzal összefüggésben értelmezendők. Az ismertetett könyvben leírtakat nem érintik.

SULOK Zoltán

# FÚZIÓK ÉS FELVÁSÁRLÁSOK MAGYARORSZÁGON

A cikk azt a kérdést kívánja megválaszolni, hogy a nemzetközi piacokon lejátszódó összeolvadási és felvásárlási ügyletek árnyékában mi játszódik le a magyar piacon, illetve, hogy az itt lebonyolított összeolvadásokról és felvásárlásokról az érintettek hogyan vélekednek, s milyen várakozásokkal tekintenek az elkövetkező két-három év elé.

A világgazdaság globalizálódása az elmúlt évtizedekben a vállalatok méretének növekedésével járt együtt. A vállalati koncentráció növekedése napjainkban is tovább folytatódik, s ennek egyik legkézenfekvőbb eszköze az összeolvadás és a felvásárlás. Ezzel párhuzamosan felmerül a kérdés, hogy a nemzetközi piacokon lejátszódó összeolvadási és felvásárlási ügyletek árnyékában mi játszódik le a magyar piacon, illetve az itt lebonyolított összeolvadásokról és felvásárlásokról az érintettek hogyan vélekednek, továbbá milyen várakozásokkal tekintenek az elkövetkező két-három év elé.

A GKI Gazdaságkutató Rt. az Ernst & Young tanácsadó céggel közösen kutatást végzett a magyarországi vállalatok fúziókkal és felvásárlásokkal kapcsolatos tapasztalatainak, illetve várakozásainak feltárása végett. A vizsgálat során a kutatók több mint 3000 vállalkozást kerestek meg. A kérdőívre közel 400 cég válaszolt, amely a magyar gazdaság 1999. évi bruttó kibocsátásának 12,5%-át képviseli. Tehát a reprezentáció igen jónak mondható.

A válaszoló társaságok 26,5%-a 300 főnél többet foglalkoztatott, összesen 158 771 főt. (A mintában szereplő vállalkozások összesen 187 400 főt foglalkoztattak, tehát a nagyvállalatok foglalkoztatták a mintában szereplő összes gazdasági szervezet dolgozóinak közel 85%-át.) A válaszoló gazdasági szervezeteknél foglalkoztatottak száma a kettős könyvvitelt vezető vállalkozások összes foglalkoztatotti létszámának kb. 10%-át teszi ki. Tehát a mintában a hatékonyabb vállalatok reprezentációja jóval nagyobb.

A kérdőívet visszaküldő gazdasági szervezetek 65,5%-a belföldi többségi, 25,1%-a külföldi többségi tulajdonban volt, 7,3% esetében az állami tulajdon volt a meghatározó, míg 2,1% esetében egyik típusú tulajdonos részesedése sem érte el az 50%-ot. Figyelemre méltó, hogy a belföldi magántulajdon a jellemzőbb a válaszolók körében. (Ennek oka az is, hogy amennyiben a Magyarországon bejegyzett cégek tulajdonosi részesedést szereznek egy másik vállalkozásban, akkor az belföldi tulajdonnak minősül.)

A válaszolókat árbevétel kategóriánként vizsgálva megállapítható, hogy a 4,3 milliárd forintnál nagyobb árbevétellel rendelkező cégek közel 45%-a volt meghatározó belföldi, 43%-uk pedig meghatározó külföldi tulajdonban. (Ezt az információt az előző bekezdéssel összevetve megállapítható, hogy a meghatározó külföldi tulajdonban lévő cégek átlagos árbevétele lényegesen nagyobb.)

## Vállalatok hozzáállása

A válaszoló cégek 57,4%-a figyelemmel kíséri az M&A ügyleteket. Ezt a kérdést árbevétel kategóriánként vizsgálva látható, hogy a nagyobb árbevétellel rendelkező cégek sokkal inkább (71 százalékuk) figyelik a fúziókat és a felvásárlásokat.

A válaszoló társaságok 23,6%-a szerint iparágukban az elkövetkező 2–3 évben jelentős számú fúziós és felv-

sárlási ügylet fog történni. Ezzel szemben a válaszolók 42%-a szerint lesznek további ügyletek, de ezek száma nem lesz jelentős. (A válaszolók 4,4%-a szerint már nem lesz több ügylet az iparágban.)

A cégektől megkérdeztük, hogy amennyiben lesznek további M & A ügyletek, akkor a szereplők várhatóan melyik iparágból jönnek majd. A válaszolók többsége szerint (47,4%) többnyire azonos iparágból, míg 17,9% szerint kizárólag azonos iparágból jönnek. A válaszolók 12,4%-a szerint az M & A ügyletek szereplői azonos arányban jönnek az azonos, illetve más iparágokból. Ez jól mutatja, hogy a fúziós, illetve felvásárlási ügyletre számítóknak legnagyobb része inkább szakmai befektető megjelenésére számít. A megkérdezett vállalatok 87%-a jelen pillanatban nem folytat tárgyalásokat fúziós, illetve felvásárlási ügyletekkel kapcsolatban. (Ennél a kérdéssel ugyanakkor az is elképzelhető, hogy – igen fontos stratégiai területről lévén szó – egyszerűen nem adtak információt.)

Arra a kérdésre, hogy a más iparágokból érkező szereplők melyik iparágokból fognak érkezni, összesen 84 cégtől kaptunk választ. A válaszolók véleménye szerint a más iparágokból érkező felvásárlók, illetve összeolvadók legnagyobb része bank lesz, illetve számottevő lesz az IT szektorból érkező szereplők aránya is. (Jelen esetben az IT szektorba soroltuk a telekommunikációt, a számítástechnikát és az elektronikát.) Szintén sokan jelöltek meg pénzügyi befektetőket, illetve az élelmiszeripari vállalkozásokat, a kereskedelem és az energetika végzett előkelő helyen. Az eredményeket a válaszok százalékában az 1 táblázat foglalja össze:

1. táblázat

**Az M & A ügyletek más iparágú szereplőinek aránya (%)**

	arány
Bank	21,4
IT (telekommunikáció, elektronika, számítástechnika)	16,7
Pénzügyi befektető	15,5
Élelmiszeripar	14,3
Kereskedelem	10,7
Energia	9,5
Gépipar	7,1

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem száz, mert több választ is meg lehetett jelölni.

A mintában szereplő vállalatoktól megkérdeztük, hogy a felmérés idejében folytattak-e fúziós, illetve felvásárlási ügylettel kapcsolatos tárgyalásokat. A kérdőívet

kitöltő cégek 87%-a a kérdésre nemmel válaszolt. (A kérdésre a kérdőívet visszaküldők 3%-a nem válaszolt.) Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a fúziók, illetve felvásárlások az üzleti élet legbizalmasabban kezelt területei közé tartoznak. Így vélhetően egyetlen cég sem fedte fel ilyen jellegű tárgyalásait, ha arról korábban még nem kerültek nyilvánosságra információk. Ezen okok miatt a válaszok nagyság, árbevétel, illetve tulajdonosi dominancia szerinti vizsgálatától jelen esetben el kellett tekintenünk.

Azt, hogy 2002-ig (további) M & A ügyletben vegyenek részt, a megkérdezett cégek 51,8%-a nem tartotta valószínűnek, 22,3%-uk szerint pedig erre biztosan nem kerül sor. Ezzel szemben a válaszolók 20,5%-a tartotta ezt valószínűnek. (Ebből 6,5 százalékpont volt az, aki nagyon valószínűnek tartotta.)

A vállalatokat megkértük, hogy rangsorolják a fúziós, illetve a felvásárlási ügyletek lehetséges előnyeit (2. táblázat). A válaszoló cégek szerint az M & A ügyletekkel leginkább a piaci részesedést lehet növelni, illetve a versenyképességet lehet javítani. A válaszolók szerint ezen ügyletek kevésbé alkalmasak adóelőnyök kihasználására vagy ellenséges felvásárlás kivédésére.

2. táblázat

**Az M & A ügyletek előnyeinek rangsora**

	Átlagos osztályzat
Piaci részesedés növelése	1,5
Versenyképesség javítása	1,6
Konkurencia korlátozása	1,8
Költségek csökkentése	1,9
Méretgazdaságosság megteremtése	2,0
Növekedési ütem fokozása	2,0
Új terméknek piacot találni	2,1
Új technológia átvétele	2,1
Tevékenységi kör szélesítése	2,1
Vállalati struktúra racionalizálása	2,2
Ellenséges felvásárlás kivédése	2,3
Adóelőny kihasználása	2,5

Megjegyzés: 1 = nagyon jelentős, 2 = jelentős, 3 = közömbös

A válaszadók többsége (72,7%-a) szerint az EU-csatlakozás következtében várhatóan több lesz az M & A ügylet. (17,2% tartja ezt nagyon valószínűnek.) A cégek 14,9%-a ezzel ellentétben nem tartja valószínűnek, hogy az M & A ügyletek számát az EU-csatlakozás érintené. A válaszolók 12,5%-a az EU-csatlakozásnak a fúziós, illetve felvásárlási ügyletek számára gyakorolt hatásáról nem rendelkezett elképzelésekkel.

## Vállalati tapasztalatok

A fúziós, illetve felvásárlási ügyletben részt vevő vállalatokat megkérdeztük, hogy az ügylet lebonyolítása során *igénybe vették-e tanácsadók szolgáltatásait*, és ha igen, akkor a tanácsadók tevékenységéről kérdeztük őket.

A válaszolók 66,1%-a igénybe vette tanácsadók szolgáltatásait az ügylet lebonyolítása során. A 4,5 milliárd forintnál nagyobb árbevétellel rendelkező cégek, illetve a 300 főnél többet foglalkoztató cégek 80–80%-a vette igénybe tanácsadók szolgáltatásait. (Tehát a cég méretének növekedésével a tanácsadók jelentősége nő.)

A belföldi többségi tulajdonban lévő cégek 52, a külföldi többségi tulajdonban lévők 72,4%-a kérte tanácsadók segítségét. Tehát a külföldi tulajdonosok sokkal inkább fordulnak tanácsadókhoz, mint a belföldiek. A mintában szereplő vállalatoktól megkérdeztük, hogy amennyiben tanácsadó segítségét kérték az milyen jellegű volt. A válaszokat a 3. táblázat foglalja össze:

3. táblázat

### Az M&A ügyletekben szereplő tanácsadók megoszlása

	arány (%)
Befektetési bankok	14,5
Adótanácsadó	16,1
Big Five	24,2
Ügyvédi irodák	33,9
Konzultáns cégek	16,1
Egyéb	3,7

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege több, mint 100, mivel egy ügyletben többféle tanácsadót is igénybe lehet venni, illetve egy cégnél lehetett több ügylet is, ahol nem ugyanaz volt a tanácsadó.

A táblázat adatai azt mutatják, hogy *a tanácsadók leginkább ügyvédi irodák voltak*, de az ügyletek negyedében a „Big Five” is érdekelt volt. Az egyéb tanácsadók között a válaszolók saját jogi képviselőt, független könyvvizsgálót, pénzügyi tanácsadót említettek.

A vállalkozásoktól megkérdeztük, hogy mennyire voltak *elégedettek a tanácsadók munkájával*. A válaszoló cégek 78,4%-a a szolgáltatással meg volt elégedve (19% volt teljes mértékben elégedett), 13,5% pedig elégedetlen volt.

A vállalatoktól azt is megkérdeztük, hogy véleményük szerint miben lehetett volna jobb a tanácsadók munkája. A kérdést külön feltettük az eladásra és a vételre, valamint az ügyletek összességére is. (A válaszokat az eladás, illetve a vétel esetében – a szükséges elemszám megtartása miatt – nem bontottuk meg a foglalkoztatott létszám,

a tulajdonosi dominancia, illetve az árbevétel nagysága szerint. Ezen változók hatásait csak az ügyletek egészére nézve vizsgáltuk meg.) (4. táblázat, 5. táblázat)

4. táblázat

### A tanácsadók szolgáltatása eladás esetén jobb lehetett volna

	arány (%)
Eladási ár maximalizálása	12,9
Optimális pénzügyi konstrukció kidolgozása	16,1
Befektető keresés – minél több befektető felhajtása	12,9
Finanszírozási konstrukció kialakítása	8,1
Finanszírozás megszervezése	4,8
Tárgyalásokon való támogatás	14,5
Optimális adóstruktúra kidolgozása	9,7

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni, de pl. teljes elégedtség esetén feltehetően egyetlen válasz sem került megjelölésre.

A válaszok azt mutatják, hogy a tanácsadók vételi ügyletek esetén a pénzügyi konstrukció kidolgozásában, illetve a tárgyalásokon való támogatásban jobbak lehettek volna. Ugyanakkor az ár maximalizálása, valamint a befektetők felhajtása területén a megbízók elvárásai nem mindig teljesültek.

5. táblázat

### A tanácsadók szolgáltatása vétel esetén jobb lehetett volna

	arány (%)
Vételár leszorítása	12,9
Kockázatok feltárása, érvek szolgáltatása a tárgyaláshoz	24,2
Tárgyalásokon való támogatás	16,1
Adó strukturálás	8,1

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni, de pl. teljes elégedtség esetén feltehetően egyetlen válasz sem került megjelölésre.

A táblázat számai mutatják, hogy a vételi ügyletekben a kockázatok feltárásával voltak a megrendelők a leginkább elégedetlenek, de ebben az esetben is hiányolták a tárgyalásokon való támogatást, illetve a vételár leszorításában is jobb teljesítményt vártak volna.

A 6. táblázatban feltüntetett összes pontok esetében a megbízók jobb szolgáltatást vártak volna el. A megrendelők a legkevésbé voltak elégedettek a tranzakció bizalmas kezelésével, de a prompt rendelkezésre állás, illetve a projektmenedzsment esetében is jobb szolgáltatást vártak volna el.

6. táblázat

**A tanácsadók szolgáltatása bármelyik (vétel és eladás) esetben jobb lehetett volna**

	arány (%)
Tranzakció bizalmas kezelése	29
Prompt rendelkezésre állás	21
Professzionális projektmenedzsment	19,4

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni, de pl. teljes elégedettség esetén feltehetően egyetlen válasz sem került megjelölésre.

A vállalatoktól megkérdeztük, hogy az M&A ügyletek milyen fogadtatásra lettek az érintettek, illetve a vállalattal kapcsolatban állók körében. A válaszok átlagát a 7. táblázat foglalja össze:

7. táblázat

**Az M&A ügylet fogadtatása az egyes csoportok részéről**

	átlagos osztályzat
Menedzsment	1,7
Vevők	1,9
Bankok	1,9
Kistulajdonosok	2,1
Szállítók	2,3
Államigazgatás	2,5

Megjegyzés: 1 = támogatták, 2 = elfogadták, 3 = közömbös, 4 = elutasító, 5 = ellenséges

A táblázat adatai azt jelzik, hogy a fúziós, illetve felvásárlási ügyletek fogadtatása alapvetően pozitív volt, azaz a szereplők az ügyleteket elfogadták. Azt azonban nem árt megjegyezni, hogy az ügylet támogatását illetően már nem ennyire pozitív a kép.

Meglepő módon az ügyleteket leginkább a menedzsment támogatta, majd a vevők és a bankok következtek. A válaszok szerint a legkevésbé az államigazgatás támogatja az M&A ügyleteket, de a kapott átlagos osztályzat még így is pozitív (jobb a közömbösnél).

**Fúziós tapasztalatok**

A válaszoló cégek körében 60 fúziós ügyletet bonyolítottak le. A fúziós ügylet idejét csak 18 cég jelölte meg. Ezek szerint két ügyletre 2001-ben, hatra 2000-ben, háromra 1999-ben és hétre 1999. előtt került sor. A számok alapján feltételezhető, hogy a fúziós ügyletek száma emelkedik. A fúziós ügylet volumenét illetően csak 17 ügylet esetében kaptunk információt. Ezek alapján számolva az átlagos fúziós ügylet volumene 535 millió forint volt.

A kérdőívet kitöltő vállalkozások közül összesen 16-an jelölték meg azt, hogy a fúzióban részt vevő partner melyik iparágban működött. A válaszok igen nagy eltéréseket mutatnak, de a válaszok negyedében a fúziós partner az élelmiszeriparban tevékenykedett. A tanácsadók többször említették a távközlést és a dohányipart (dohány-nagykereskedelmet) is.

A cégektől megkérdeztük, hogy mi volt a fúziós ügylet célja számukra. A válaszoló elmondása szerint a fúziós ügyletek közel ötödében a piaci részesedés növelése a cél, illetve az ügylet valamilyen stratégiai döntés eredménye. Az esetek 15%-ában a fúzióval a cégek a költségeket csökkenteni, illetve a növekedési ütemet fokozni kívánják. (8. táblázat)

8. táblázat

**A fúziók célja**

	arány (%)
A piaci részesedés növelése	18,6
Stratégiai jellegű döntés	18,6
A költségek csökkentése	15,3
A növekedési ütem fokozása	15,3
A konkurencia korlátozása	11,9
A méretgazdaságosság megteremtése	11,9
A versenyképesség nem technológiai jellegű javítása	10,2
A vállalati struktúra racionalizálása	8,5
A tevékenységi kör szélesítése	6,8
Az ellenséges felvásárlás kivédése	5,1
Új terméknek piac találása	3,4
Nem ismert az ügylet háttere	1,7
Adóelőny kihasználása	1,7
„Ellenséges” felvásárlás	0,0
Technológia-átvétel	0,0

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni.

A fúzióban érintett cégektől azt is megkérdeztük, hogy az ügyletet hogyan finanszírozták. A megkérdezett vállalkozások a fúziót 24%-ban saját forrásból (is) finanszírozták, 10% említette a banki hitelt. A részvénytársaság, a tulajdonosi hitel és a részvényfelvásárlás és/vagy kivásárlás aránya igen alacsony volt, míg egyetlen cég sem nyúlt a részvény-, illetve a kötvénykibocsátáshoz, illetve nem vont be kockázati tőkét az ügylet finanszírozásához. A válaszokat a 9. táblázat foglalja össze.

A cégektől megkérdeztük, hogy a fúzió során mik voltak a legjellemzőbb problémák. A válaszoló 10%-a szerint voltak jogi problémák, de közel 9%-uk szerint a vezetés szintjén jelentkező humánproblémák is nehezítették az ügyletet. 7%-uk számviteli, 5%-uk pedig egyéb – hu-

9. táblázat

**A fúziók finanszírozása (megoszlás)**

	arány (%)
Saját forrás	23,7
Banki hitel	10,2
Részvénycsere	1,7
Tulajdonosi hitel	1,7
Részvényfelvásárlás és/vagy kivásárlás	1,7
Kötvénykibocsátás	0,0
Kockázati tőke	0,0
Részvénykibocsátás	0,0

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel egy ügylet esetén több finanszírozási forma is lehetséges (több választ is meg lehetett jelölni). A táblázatban a válaszok összege jóval elmarad a 100%-tól, ami arra enged következtetni, hogy a cégek erre a kérdésre nem szívesen válaszoltak, illetve az ügylet finanszírozása során egyéb – a kérdőívben fel nem tüntetett – eszközöket vettek igénybe.

mán – problémák jelentkezésére utalt. A vállalatok a fúzió során felmerülő egyéb problémák között a tárgyalási problémákat említették. (10. táblázat)

10. táblázat

**A fúziós ügyletek legjellemzőbb problémái (megoszlás)**

	arány (%)
Jogi problémák	10,2
Humán problémák a vezetés szintjén	8,5
Egyéb humán problémák	6,8
Számviteli problémák	5,1

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni.

A fúziós ügyletek problémái közül az 50 főnél kevesebb, illetve a 300 főnél többet foglalkoztató társaságok a jogi problémákat említették (14 és 15%). Ezzel párhuzamosan a 300 főnél többet foglalkoztatók a vezetés szintjén is jeleztek humán problémákat (15%). (Ez feltehetően a fúzió következtében lezajló szervezeti átalakulás következménye.) Az 51–300 fő közötti cégek az egyéb humán problémákat (12,5%) említették a 4,5 milliárd forint árbevételt realizáló társaságok leginkább az egyéb humán (25%), illetve a jogi (18%) problémákat említették. Tulajdonosi dominancia szerint megbontva a válaszokat látható, hogy a külföldi többségi tulajdonú cégek jeleztek inkább problémákat. Ők jogi problémákat (16%), vezetési szintű humánproblémákat (13%), illetve egyéb humán problémákat (10%) említették.

A cégektől megkérdeztük, hogy a fúziós ügyletet követően mi történt. A következő táblázat számai azt mutat-

ják, hogy a fúziós ügylet következtében a válaszoló cégek közel kétharmada átvállalta a fúziós partner hitelállományát. A vállalatok termékkörei között az esetek szintén kétharmadában volt átfedés, ami jól mutatja, hogy a cégek a fúzióval piacot is vesznek, illetve a hasonló tevékenységet végzőket részesítik előnyben. A válaszolók közel 56%-ánál volt számviteli racionalizálás a fúziót követően, s a cégeknek közel ötöde a fúzió következtében adómegtakarítást is el tudott érni. (11. táblázat)

11. táblázat

**A fúziót hogyan befolyásolta a vállalat életét**

	megoszlás (%)	
	igen	nem
Volt-e átfedés a termékkörök között	66,7	33,3
Átvállalták-e a másik fél hitelállományát	64,7	35,3
Történt-e számviteli racionalizálás az ügyletet követően	55,6	44,4
Érték-e el adómegtakarítást az ügylet által	17,6	82,4

A fúziós ügyletben részt vevő vállalatoktól megkérdeztük, hogy az azonos, illetve a komplementer termékeknek mi lett a sorsuk az ügylet után. A válaszolók 5%-ánál az azonos termékek közül az egyik termelését megszüntették, illetve jelentősen csökkentették. A válaszolók 10–10%-ánál az azonos, illetve a komplementer termékek termelése (nagyobbrészt) a továbbiakban is folytatódott, míg egyetlen válaszadó sem jelezte, hogy a komplementer termékekből új termék került volna kifejlesztésre.

A fúzióban érintett cégektől megkérdeztük, hogy a fúziót megelőzően a vállalat hány főt foglalkoztatott. A válaszok átlaga 460 fő, ami azt jelzi, hogy a fúziós ügyletek a nagyobb vállalatok esetében játszódtak le. A fúzió hatására a válaszoló cégek 44%-ánál volt elbocsátás. Azok a cégek, amelyek a fúzió hatására létszámleépítést hajtottak végre átlagosan közel 160 főt bocsátottak el, ami komoly elbocsátásnak tekinthető. Az érintett vállalatok 19%-a tervez további elbocsátásokat. A létszámleépítést tervezők átlagosan 40 főt kívánnak elbocsátani, ami már nem tekinthető jelentős létszámleépítésnek. (Ez arra enged következtetni, hogy egyes vállalkozások a fúzió után végrehajjták a létszámleépítést, s később már nem terveznek jelentős elbocsátásokat.) A válaszoló cégeknél a fúziót követően a foglalkoztatottak száma átlagosan 510 fő körül alakult, amit a fúzió előtti átlagos létszámmal összevetve, igen szerény növekedést jelent. Ez szintén alátámasztja, hogy a fúzió következtében jelentős létszámleépítésekre került sor. A vállalatoktól megkérdeztük, hogy a fúziót követően a vállalat kiemelt pénzügyi muta-

tói hogyan alakultak. Az átlagos osztályzatokat a 12. táblázat foglalja össze:

12. táblázat

**A vállalat kiemelt mutatóinak alakulása a fúziót követően**

	átlagos osztályzat
Árbevétel	1,8
Adózás előtti eredmény	2,2
Termelékenység az iparághoz képest	2,4
Saját tőke/összes forrás aránya	2,5
Verseny az adott piacon	3,0
Működési költségek	3,2

Megjegyzés: 1 = jelentősen nőtt, 2 = nőtt, 3 = nem változott, 4 = csökkent, 5 = jelentősen csökkent

A táblázat számai mutatják, hogy a fúziós ügyletet követően nőtt az árbevétel. (Ez a vállalati méret növekedésének természetes következménye.) A cégek adózás előtti eredménye is nőtt, bár valamivel kevésbé, mint az árbevétel. Ennek ellenére az iparághoz viszonyított termelékenység javult. A működési a költségek alig csökkentek. A saját tőke/összes forrás arány javult, ami arra utal, hogy a fúziós partner megfelelő mutatója kedvezőbb volt. A fúzió hatására a piaci verseny nem változott, ami azt jelenti, hogy a cégek összeolvadással tudják helyzetüket a piacon megőrizni.

**A felvásárlások tapasztalatai**

A cégektől megkérdeztük, hogy a felvásárlás hogyan történt. A válaszok arányát a 13. táblázat mutatja be:

13. táblázat

**A felvásárlási ügylet „története”**

	arány (%)
Felvásárolt más céget	46,8
Más cég vásárolta fel őket	32,3
Felvásároltak volna más, de nem sikerült	1,6
Más vásárolta volna fel őket, de nem sikerült	1,6

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni.

A számok azt jelzik, hogy a válaszoló cégek közel fele más céget vásárolt fel. Ugyanakkor a válaszolók több mint 30%-át más vállalat vásárolta föl. Érdekes, hogy a sikertelen ügyletekről csak igen kevesen számoltak be. Ez azt mutatja, hogy a felvásárlási ügyletek általában megvalósulnak, a sikertelenség aránya kicsi.

A mintában szereplő cégektől azt is megkérdeztük, hogy a felvásárlási ügylet eredménye mekkora részesedés lett a célvállalatban. A válaszok azt mutatják, hogy a felvásárlók átlagosan 81,8%-os részesedés birtokába jutottak a felvásárlási ügylet során. Ez igen magas, azaz az ügyletek az abszolút többség megszerzésére irányultak.

A válaszok között szereplő 62 fúziós ügylet közül összesen 48 esetben adták meg a válaszolók az ügylet idejét. Ezek szerint 5 ügyletre 2001-ben, 15-re 2000-ben, 8-ra 1999-ben, 20-ra pedig 1999 előtt került sor. A számok azt jelzik, hogy a felvásárlási ügyletek száma növekvőben van. A felvásárlási ügylet volumenét illetően csak 28 ügylet esetében kaptunk információt. A felvásárlók árbevételeinek 2%-át tette ki a felvásárlási ügyletek összesített volumene.

A cégektől megkérdeztük, hogy mi volt a felvásárlási ügylet célja számukra. A válaszolók elmondása szerint a felvásárlás ügyletek közel felében a piaci részesedés növelése játszik szerepet, közel 40%-uk valamilyen stratégiai döntés eredménye. (14. táblázat)

14. táblázat

**A felvásárlási ügyletek célja**

	arány (%)
A piaci részesedés növelése	46,8
Stratégiai jellegű döntés	38,7
A növekedési ütem fokozása	25,8
A tevékenységi kör szélesítése	21,0
A méretgazdaságosság megteremtése	17,7
A költségek csökkentése	12,9
A konkurencia korlátozása	11,3
A vállalati struktúra racionalizálása	11,3
Technológia-átvétel	8,1
Ellenséges felvásárlás kivédése	8,1
A versenyképesség nem technológiai jellegű javítása	8,1
Adóelőny kihasználása	8,1
Nem ismert az ügylet háttere	4,8
Új terméknek piacot találni	3,2
„Ellenséges” felvásárlás	1,6

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni.

Az esetek negyedében a felvásárlással a növekedési ütemet is fokozni kívánják, de az ügyletek ötödében a tevékenységi kör szélesítése is szerepet játszik. A válaszokat az előző táblázat foglalja össze.

A felvásárlásban érintett cégektől azt is megkérdeztük, hogy az ügyletet *hogyan finanszírozták*. A megkérdezett vállalkozások a felvásárlást 45%-ban saját forrásból (is) finanszírozták, de közel 26% említette a banki hitelt. A kötvény és a részvénykibocsátás aránya igen alacsony volt, míg egyetlen cég sem vont be kockázati tőkét az ügylet finanszírozásához. A válaszokat a 15. táblázat foglalja össze:

15. táblázat

**A felvásárlás finanszírozása (megoszlás)**

	arány (%)
Saját forrás	45,2
Banki hitel	25,8
Tulajdonosi hitel	8,1
Részvénykibocsátás	6,5
Kötvénykibocsátás	3,2
Részvényfelvásárlás és/vagy kivásárlás	3,2
Részvénytcsere	1,6
Kockázati tőke	0,0

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel egy ügylet esetén több finanszírozási forma is lehetséges (több választ is meg lehetett jelölni).

A cégektől megkérdeztük, hogy a felvásárlás során mik voltak a legjellemzőbb problémák. A válaszolók 21%-a szerint voltak jogi problémák, de 19%-uk szerint a vezetés szintjén jelentkező humán problémák is nehezítették az ügyletet. 18–18% jelölte meg a számviteli és az egyéb humán problémákat. A vállalatoktól megkérdeztük, hogy a felvásárlás során milyen más problémákkal kellett még szembenézni. A válaszolók elmondták, hogy voltak műszaki problémák, illetve egyes esetekben gondot okozott az alacsony termelékenység és a felesleges munkaerő sorsának (elbocsátásának) kérdése. (16. táblázat)

16. táblázat

**A felvásárlási ügyletek legjellemzőbb problémái (megoszlás)**

	arány (%)
Jogi problémák	21,0
Humán problémák a vezetés szintjén	19,4
Számviteli problémák	17,7
Egyéb humán problémák	17,7

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül 100, mivel több választ is meg lehetett jelölni.

A cégektől megkérdeztük, hogy a felvásárlási ügyletet követően mi történt. A 17. táblázat számai mutatják, hogy a felvásárlási ügylet következtében a válaszoló vásárlók közel harmada átvállalta a megvásárolt cég hitelállományát. A vállalatok termékkörei között az esetek mintegy felében volt átfedés, ami szintén mutatja, hogy a cégek a felvásárlással piacot is vesznek. A válaszolók közel 40%-ánál volt számviteli racionalizálás a felvásárlást követően, de a cégeknek mindössze igen 2%-a tudott a felvásárlással adómegetakarítást is elérni. A felvásárlási ügyletben részt vevő vállalatoktól megkérdeztük, hogy az azonos, illetve a komplementer termékeknek mi lett a sorsuk az ügylet után. A válaszolók 13%-ánál az azonos termékek közül az egyik termelését megszüntették, illetve jelentősen csökkentették. Ezzel szemben a válaszolók 24%-ánál az azonos termékek termelése nagyjából folytatódott.

17. táblázat

**A felvásárlást hogyan befolyásolta a vállalat életét**

	megoszlás (%)	
	igen	nem
Átvállalták-e a másik fél hitelállományát	32,5	67,5
Volt-e átfedés a termékkörök között	48,9	51,1
Történt-e számviteli racionalizálás az ügylet követően	38,6	61,4
Érték-e el adómegetakarítást az ügylet által	2,4	97,6

A válaszolók közel 7%-ánál a komplementer termékekből új termék került kifejlesztésre, míg az érintett cégek 16%-ánál a komplementer termékek termelése a továbbiakban is folytatódott.

A felvásárlásban érintett cégektől megkérdeztük, hogy a partner vállalat hány főt foglalkoztatott. A válaszok átlaga 780 fő, ami azt jelzi, hogy a felvásárlásban inkább nagyvállalatok voltak érdekelték. A felvásárlás során, illetve azt követően a válaszoló cégek 62%-ánál nem volt elbocsátás. Azok a cégek, amelyek a felvásárlást követően létszámleépítést hajtottak végre (38%) átlagosan közel 224 főt bocsátottak el, ami jelentős elbocsátásnak tekinthető. Az érintett vállalatok 17%-a tervez további elbocsátásokat. A létszámleépítést tervezők átlagosan 330 főt kívánnak elbocsátani, ami szintén igen jelentősnek mondható. (Arra enged következtetni, hogy egyes vállalkozások nem közvetlenül a felvásárlás után hajtják végre a létszámleépítést, hanem csak később.) A vállalatoktól megkérdeztük, hogy a felvásárlást követően a vállalat ki-

18. táblázat  
**A vállalat kiemelt mutatóinak alakulása  
 a felvásárlást követően**

	átlagos osztályzat
Árbevétel	2,0
Adózás előtti eredmény	2,4
Verseny az adott piacon	2,6
Termelékenység az iparághoz képest	2,6
Saját tőke/összes forrás aránya	2,6
Működési költségek	3,1

emelt pénzügyi mutatói hogyan alakultak. Az átlagos osztályzatokat a 18. táblázat foglalja össze.

A táblázat számai mutatják, hogy a felvásárlási ügyletben részt vevő vállalatoknál a felvásárlást követően *nőtt az árbevétel*. (Ez a vállalati méret növekedésének természetes következménye.) A cégek *adózás előtti eredménye is nőtt*, miközben a költségek nem változtak, tehát *vállalatok hatékonysága javult*. Valamelyest javult a saját tőke/összes forrás aránya is, ami szintén mutatja, hogy a felvásárló vállalatok inkább belső forrásokra támaszkodtak az ügyletek során. ■

## A HÓNAP GONDOLATA

**„Nagyszerű időket élek. Ez a legjobb munkám, amely valaha csak létezett. Tulajdonképpen ez az első munkám, soha nem is csináltam mást.”**

Jerry Yang

amerikai Internet-guru, és „fő Yahoo!”

(1968 –)

Milyen háza van Jerrynek? Los Altosban álló gyönyörű, öt hálószobás villa, káprázatos kilátással a San Franciscoi öbölre. Mindezért közel kétfélmillió dollárt fizetett, pedig ennél valószínűleg nagyobb luxusra is telt volna, figyelembe véve azt a Forbes listát, amely alapján Jerry Yang 1997-ben 800 millió dolláros magánvagyonnal rendelkezett.

Igaz, ez a technológiai és informatikai gazdagok rangsorában csupán a 32. helyhez volt elegendő. Az eredmény mégis lenyűgöző, hiszen Jerry – a számítástechnika világában nem egyedülálló módon – „self-made” milliomos, vagyis amit elért kizárólag magának köszönheti. Vagy mondhatnánk úgy is, jó időben volt jó helyen. Ez jelen esetben egy ütött-kopott lakókocsit jelentett a Stanford Egyetem udvarán 1994-ben. Itt kezdődött a Yahoo! lenyűgöző története.

Kíváncsi rá?



[www.iqconsulting.hu/honap gondolata](http://www.iqconsulting.hu/honap gondolata)

**IQ ConsultinG - Befektetés a tettekre váltható tudásba**

A szerzők a University of Western Ontario (Richard Ivey School of Business) által tizenkettedik alkalommal szervezett nemzetközi esettanulmány-versenyen vettek részt, melyet 2001. március 14–18. között rendeztek meg a kanadai Londonban. A Richard Ivey School of Business Kanada legnevesebb üzleti iskolája, a nemzetközi MBA iskolák rangsorában a Financial Times szerint a 19. helyet foglalja el, míg a nem amerikai iskolák viszonylatában negyedik. A versenyen a fent említettek mellett a következő üzleti iskolák csapatai vettek részt, név szerint a következők: College of William & Mary (USA), Queens School of Business (Kanada), The University of Economics, Prague (Cseh Köztársaság), Helsinki School of Economics & Business Administration (Finnország), Institut D'Administration et de Gestion (Belgium), National University of Singapore, Thammasat University (Thailand), Copenhagen Business School (Dánia), Instituto Tecnológico Autonomo de Mexico, Hong Kong University of Science and Technology.

A versenyen harmadik helyezést ért el a kanadai csapat, második helyre került a thaiföldi iskola, a győztes pedig a szingapúri csapat lett. A BKÁE hallgatói elemzési készség tekintetében kiemelkedtek a mezőnyből, stratégiai látásmódjukat dicséret illette. Bár a a magyar csapat kiválóan alkalmazta a prezentációs technikákat a visszajelzés szerint, de a csapattagok által használt szerepjáték forma nem nyerte el a zsűri egyöntetű tetszését.

A versenyben szereplő minden csapat négy tagból, illetve egy kísérő tanárból állt, akik azonban az eset megoldásában nem lehettek diákjaik segítségére. A csapatok semmilyen külső segítséget nem használhattak, így például Internetet sem, a probléma feldolgozásában egyedül az addig megszerzett tapasztalataikra és ismereteikre, ill. meghatározott számú szakkönyvre (jegyzetekre) támaszkodhattak. S hogy hogyan akadályozták meg azt, hogy a csapatok a kijelölt 15 munkaórán kívül is foglalkozzanak az esettel? A szervezők bőséges és változatos programokkal gondoskodtak a szabadidő eltöltéséről és arról, hogy a nemzetközi társaságban intenzív kapcsolatok, barátságok szülessenek. Hiszen a verseny nem titkolt szándéka a nívós szakmai megmérettetés mellett, hogy a világszerte

vezetőkkel váló fiatal egyetemisták között kapcsolatok szövődjenek, melynek hasznát vehetik majd az üzleti életben.

Kétnapos felkészülést követően a csapatok végre lehetőséget kaptak arra, hogy az elkészített munkát húsz percen belül prezentálják kéttagú zsűri előtt. A zsűri tagjai az üzleti élet prominens képviselői közül kerültek ki. A prezentációt húsz perces kérdés-blokk követte, s végül a bírálók kiválasztották a döntőbe jutott három csapatot.

## GLOBALIS VÁLLALATI STRATÉGIA

### ÉS MÁRKAÉPÍTÉS

– A STELLA ARTOIS ESETE –

Ez év márciusában a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem hallgatói – Kriszt Hajnalka, Mácsai Katalin, Mellár Balázs és Ring Ildikó – nemzetközi esettanulmánymegoldó versenyen vettek részt a Richard Ivey School of Business szervezésében. Jelen cikk témája a Scotiabank Nemzetközi Esettanulmány Versenyen szereplő eset és a hazai csapat által készített megoldási javaslat bemutatása.

**Az esettanulmány –  
Globális márkaépítés  
a Stella Artois esetében**

#### Interbrew

Az Interbrew egy kis belga sörgyárból fejlődött a világpiac egyik vezető cégévé. A 90-es években a vállalat dinamikus növekedési szakaszba lépett, felvásárlások sorozatán keresztül érte el jelenlegi méretét: a tíz legjelentő-

sebb nemzeti piacon elért részesedése 3,6% (57 000 hektoliter)<sup>1</sup>, ami az iparág szegmentáltságát tekintve jelentősnek számít. A cég 23 országban van jelen leány- és vegyes vállalatok révén.

A nemzetközi terjeszkedéssel párhuzamosan megváltozott az eladások szerkezete: a belga piacról fokozatosan áttolódott a hangsúly Amerika és Európa más országai felé. Szemléletes adat, hogy 1999-ben az Interbrew eladásainak 61%-a már Amerikában realizálódott. Mindez a vállalati stratégia részeként valósult meg: az Interbrew egyik kiemelt céljaként fogalmazta meg hagyományos piacaitól (Belgium és Kanada) való függőségének csökkentését. Versenysztratégiáját a cég piaccsoportok szerint differenciálta: az érett piacokon a részesedés fokozatos növelése és a profitráta szélesítése volt a cél (a prémium szegmensre koncentrálna), míg a bővülő piacokon a növekedési lehetőség kihasználására koncentrált a vállalat.

Az Interbrew termékstratégiájában nagy hangsúlyt helyezett a széles diverzifikáció elérésére: terjeszkedése során a cég számos helyi márkát vásárolt fel (például a Borsodi Sört Magyarországon), majd továbbfejlesztette azokat, hogy a minőségjavítás és a marketing-erőfeszítések révén a helyi piacokon vezető pozíciót érjen el. De

<sup>1</sup> 1998-as adat

nemcsak a helyi márkákat erősítette a cég, hanem egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a regionális termékek kialakítására (például Belle-Vue, Hoegaarden), valamint egy erős globális márka kiépítésére. Azaz az Interbrew felismerve az iparági tendenciákat, a helyi – regionális – globális szinteket ötvözte, és igyekezett teljes, mindent lefedő termékportfoliót kialakítani a nagy növekedést ígérő piacokon. Ezen stratégia részeként került bevezetésre a Stella Artois globális márkaként.

#### Globális márka: a Stella Artois

A Stella Artois az Interbrew egyik legpatinásabb terméke, története a XIV. századra nyúlik vissza. Modern formáját 1920-ban nyerte el, meghódítva az egész belga piacot: hamarosan az ország legerősebb és legkedveltebb márkájává vált. A 90-es évek végére a Stella a nemzetközi porondon is sikereket ért el, az eladott mennyiség 1999-ben 6,7 millió hektoliterre nőtt (ez 97%-os bővülés 1992-höz képest). Ezzel a Stella értékesítéséből származó bevételek a vállalat összes eladásainak 10%-át tették ki. A legfontosabb piacok közé Nagy-Britannia, Franciaország és Belgium tartozott (a teljes eladott volumen 81%-a), de az eladások Olaszországban és Közép-Európában is növekedésnek indultak. A dinamikus külföldi terjeszkedés dacára a márka hazai megítélése romlott: Belgiumban a vásárlók idejétmúltnak tekintették a Stellát, és a fogyasztás folyamatosan csökkent.

Az Interbrew vezetése 1998-ban döntött úgy, hogy a Stella Artois-t továbbfejleszti globális márka szintjére. A marketingmunka koordinálása kihívás elé állította az addig regionális bázison működő céget, hiszen a Stellának ugyanazt az üzenetet kellett közvetítenie minden piacon: egy *prémium kategóriájú, globális európai márka* képét. Tanulva a konkurens márkák (Heineken, Carlsberg) példájából, gondos szűrő rendszert alakítottak ki a potenciális célpiacok kiválasztására.

Felmerült a kérdés, hogy vajon az Interbrew milyen piaci fejlődést várhat új, globális márkájától, és az hogyan tudja a vállalatot hozzásegíteni vezető piaci pozíció eléréséhez?

#### Iparági jellemzők

A söripar az 1990-es években nemzetközi szinten meglehetősen széttagolt volt, a négy vezető vállalat a teljes eladási volumennek csupán 22%-át adta, ami a hasonló iparágakhoz képest (üdítőitalok: 78%, alkohol-tartalmú készítmények: 44%) meglehetősen alacsony. A sok kisebb szereplő jelenlétét a söripar sajátosságaival magyarázhatjuk: a helyi ízlések különbözősége és a több évszázados hagyományra visszatekintő regionális márkák kedveltsége hátráltatta a koncentrációs folyamatot.

Ugyanakkor a méretgazdaságosságban rejlő lehetőségek (főleg a marketing terén) az iparág szereplőit a nemzetközi terjeszkedés és a piaci részesedés növelése felé hajtották, és ennek megfelelően a sörgyártók egy konszolidációs folyamat részeseivé váltak.

A konszolidációval párhuzamosan erősödő trendként jelent meg a globalizáció. A fogyasztók fokozott mobilitása, a globális média (televízió, Internet stb.) erősödése egyre nagyobb teret nyújt a nemzetközi sörmárkák elterjedéséhez. Mind több olyan potenciális vásárlói szegmens jött létre, melyek fogékonyak voltak a globális termékek iránt, és nem ragaszkodtak a helyi, tradicionális márkákhoz – még a sör esetében sem.

Harmadik jellemző trendként említhetjük meg a söripar termékszerkezetének átalakulását. Míg régebben a minőségi skála két végpontja (prémium, ill. alacsony árazású termék) között széles sávon jelentek meg a közép-kategóriás termékek, addig a 90-es évek végére elmozdulást figyelhetünk meg a két végpont irányába, miközben a közepes minőségű termékek fokozatosan kiszorulnak a piacról.

A söripar éves növekedése stabilan 1–2% körül mozgott, ám a piacok között jelentős különbségek alakultak ki. Az iparági elemzők két csoportra osztják a nemzeti piacokat:

- *érett piacok*: Észak-Amerika, Nyugat-Európa és Ausztrália,
- *fejlődő piacok*: Latin-Amerika, Közép- és Kelet-Európa, Oroszország.

Az érett piacokat többnyire a magas egy főre jutó sörfogyasztás (79–93 liter/fő) és a szaturáció jellemezi. Nyugat-Európában a későbbiekre még piacszűkülést is prognosztizálnak, ezzel szemben Kelet-Európában, ahol a fogyasztás átlagosan csak 29 liter/főt ér el, magas növekedési potenciál rejlik. A legerősebb növekedést az ázsiai régióban várják, ahol a fogyasztás nem haladja meg a 16–20 liter/főt évente.

#### Az esettanulmány megoldása

Az esettanulmány feldolgozása során a Stella Artois márkaépítésének problémáját tágabban értelmeztük és stratégiai aspektusból vizsgáltuk az Interbrew helyzetét a konszolidálódó söriparban. Lássuk tehát az elemzés menetét!

#### Az iparág elemzése

A söripar vizsgálatakor az esettanulmánnyal egybehangzóan három fő tendenciát azonosítottunk, melyek jelentősen befolyásolják a söripar jövőbeli arculatát.

### 1. A termékszegmensek átalakulása

Elemzésünk azt mutatta, hogy a jövőben a prémium márkák és az alacsonyabb minőségű és árazású termékek között szakadás következik be, a fő áramlathoz tartozó „középutas” sörmárkák veszítenek piaci részesedésükből. Ennek oka a fogyasztói magatartásban és jövedelemben bekövetkező változásokban keresendő.

### 2. Az iparági konszolidáció

Az iparágban várhatóan folytatódik a felvásárlási hullám, hiszen a piaci növekedés lassú (1–2% évente) és magasak a fix költségek. Ennek következtében a vállalatok a felvásárlást elkerülendő, maguk kezdenek akvizícióba, pozícióik megerősítése érdekében.

### 3. Globális márkák megjelenése

A globalizáció következtében konvergálnak a fogyasztói szokások, igények, s ez megeremti a lehetőséget, hogy ugyanazt a márkát a világ számos országában értékesítsék.

A fenti tendenciák alapján meglátásunk szerint két általános stratégia hoz magas profitot a söriparban: a szűk piaci rés kiaknázása (niche player), illetve a nemzetközi szintű domináns pozíció elérése. Milyen készségekkel kell rendelkeznie egy vállalatnak ahhoz, hogy ezen stratégiákat eredményesen megvalósíthassa?

Míg a szűkebb piaci rés kiaknázásához egy vállalatnak elegendő hatékony disztribúcióval és erős márkával kell rendelkeznie, a domináns nemzetközi szerep eléréséhez ezeken felül még széles termékportfolióra is szükség van, és a működési költségeket is alacsony szinten kell tartani.

Az Interbrew-nak minden képessége megvan arra, hogy meghatározó nemzetközi piaci szereplővé váljon a jövőben. Mivel tudjuk alátámasztani ezt az állításunkat?

A cég jelentős pozíciókkal rendelkezik a nemzetközi piacokon, a tíz legnagyobb piac közül ötön jelen van, ezzel a negyedik legnagyobb sörgyár. Mindez a „Kiválóság Háromszöge” stratégiának köszönhető, mely alapvetően három területet ölel fel: márkák, piacok és a működés.

Az Interbrew, mint már az általános elemzés során elhangzott, nemcsak erős helyi márkákkal rendelkezik, hanem egy kialakulóban lévő, nagy lehetőséget magában rejtő globális márkával is. Viszont gyengeségként értelmeztük azt a jellemzőt, hogy a vállalat márkáit piacoként eltérően, gyakran nem konzisztensen pozicionálja.

A piacszegmensek tekintetében a vállalat elsősorban a magas árrest biztosító termékekre koncentrál, ennek következtében erős pozíciót épített ki magának a prémium sörök kategóriájában. A nemzetközi piacokra való fóku-

szálás azonban a hazai belga piacot elhanyagolta, így ott részesedése jelentősen megcsappant.

S melyek azok a működést érintő tényezők, amelyek a vállalat sikeréhez hozzájárultak? Egyrészt az Interbrew tanuló szervezetként folyamatos fejlődésre képes, maximálisan kihasználja a munkavállalói hozzájárulásokat, s megfelelő motivációs rendszert alakítottak ki. Emellett a költségek leszállítása érdekében egy általános értékelést követően beszállítóiból csak néhányat tartott meg, melyekkel viszont szorosabbra fűzte a kapcsolatát. Van két terület azonban, mely működési szempontból további figyelmet igényel: az egyik a kihasználatlan kapacitások, a másik pedig az egyre növekvő méretű vállalat egységei közötti koordináció.

Ezek alapján tettük azt a megállapítást, hogy az Interbrew – a Kiválóság Háromszögére támaszkodva – képes lesz jelentős nemzetközi szereplővé válni, sőt, a konszolidáció aktív résztvevőjeként vezető szerepét megerősíteni. Ehhez azonban növekednie kell.

A növekedéshez a következő stratégiát javasoltuk a vállalat számára: elsősorban a prémium szegmensre kell koncentrálnia, kiaknázva az ott rejlő magasabb profitlehetőségeket, de emellett az alacsonyán pozícionált termékek gyártását sem szabad abbahagynia a méretgazdaságosság kihasználása érdekében. Rövid távon Nyugat-Európa és Észak-Amerika országaira kell fókuszálnia, mivel ezeken a területeken nagy a piaci megtérülés, ugyanakkor hosszú távon a sokkal gyorsabban növekvő Ázsiára és Dél-Amerikára kell jelentős figyelmet fordítania.

Az eltérő piacokra véleményünk szerint a vállalatnak különbözőképpen kell betörnie. A nyugat-európai régióban és Észak-Amerikában már kiépültek a sörgyári kapacitások, és erős szereplők vannak jelen a piacon, ami megnehezíti a felvásárlási tevékenységet, ezért ezeken a piacokon az értékesítést licencek kiadásával lehet növelni. Ezzel szemben a kelet-európai piacokon lehetőség van a kapacitások bővítésére, itt zöldmezős beruházások megvalósítását ajánlottuk az intenzív akvizíciós tevékenység mellett. Az ázsiai piacon egyik módszer sem alkalmazható a piaci sajátosságok és a nagy kulturális különbségek miatt, itt a növekedés csak vegyes vállalatok útján valósítható meg.

A vállalat stratégiájában kiemelt szerepet szánunk a vállalat globális márkájának, a Stella Artois-nak. A superprémium kategóriába tartozó Stella rendelkezik mindazon tulajdonságokkal (elismert márkák, kiváló minőség, erős image), melyek hozzásegítik az Interbrew-t ahhoz, hogy a globalizálódó piacon domináns pozíciót szerezzen.

A siker érdekében a terméket a magas jövedelemmel rendelkező, sikerorientált, kihívásokat kedvelő, fiatal vá-

rosi értelmiségi réteg számára kell pozicionálni. Nekik sokat jelent a termék image-e, ezért az általuk vallott értékeket képviselő sörért hajlandóak prémium árat is fizetni.

A termék promóciójában azokra a marketingeszközökre kell hangsúlyt helyezni, melyekkel ez a réteg maximálisan elérhető. Ilyen eszköz a városok forgalmas pontjain elhelyezett óriásplakát, a fiatal városi rétegek által kedvelt magazinokban elhelyezett egészségügyi hirdetések, promóciós felhívások, illetve a városi sportesemények, exkluzív rendezvények támogatása. A marketing-üzenet eljuttatásában jelentős szerepe lehet az Internetnek, hiszen egyike azon kommunikációs csatornáknak, melyet a városi réteg egyre növekvő mértékben vesz igénybe.

A célcsoportnak megfelelően a Stella Artois-t városokban, azon belül is a vendéglátóipari egységeken (horeca – hotelek, éttermek, kávézók) keresztül kell eljuttatni a fogyasztókhoz. A márka imázsának biztosításához fontos, hogy a vállalat saját arculattal rendelkező sörözőket alakítson ki.

Mind ezek jelentős növekedést indukálnak a marketingkiadásokban, számításunk szerint a marketinggel kapcsolatos ráfordításokat három év alatt meg kell duplázni. Mindemellett jelentős készpénzigény lép fel a felvásárlások kapcsán is.

Elemzésünk alapján ezek a költségek megtérülnek, a profitráta rövid távon ugyan esni fog, de négy-öt év elteltével már az árbevétel növekedési üteme meghaladja a költségek növekedési ütemét, azaz a korábbi profitráta nemcsak hogy elérhető, hanem még túl is szárnyalható. Az alábbi táblázatban bemutatjuk az Interbrew bevételi és költség-terveit a következő négy évre vonatkozóan.

Az adatokból látható, hogy a bevételek és a reklámköltségek meredeken emelkednek, azonban a működési profitráta csökkenő tendenciát mutat a kezdeti marketingkiadások miatt.

Az Interbrew még csökkenő profitráta mellett is elegendő pénzzel rendelkezik ahhoz, hogy akvizíciókat folytasson, melyek lehetővé teszik, hogy piaci pozícióját megerősítse és ezzel újabb pénzáramokat generáljon. Az akvizíciók mellett fontos a reklámköltség növelése, melynek során különös figyelmet kell szentelni a Stella Artois-nak. Mindezek lehetővé teszik azt, hogy az Interbrew globális szereplővé váljon, de a globális jelenlét a szervezettől is megfelelő mértékű adaptációt igényel.

A hatékony működést véleményünk szerint egy globális, azaz egyszerre globális és lokális struktúra képes biztosítani. A kutatás-fejlesztési tevékenységeket a központból irányítva, de helyi szinten kell végezni, hiszen a

	1998	1999	2000	2001	2002
Árbevétel	114 406	126 990	142 230	160 720	183 220
Értékesítés közvetett költségei	11 441	12 699	14 223	16 072	18 322
Marketing	22 881	25 398	35 558	48 216	64 127
Értékesítés közvetlen költségei	64 639	71 114	75 382	80 360	86 113
Üzleti eredményből származó profit	15 445	17 779	17 068	16 072	14 658
Működési profitráta (%)	14	14	12	10	8

Az adatok millió belga frankban értendők

különböző piacokon eltérőek a fogyasztói igények. A termelést a magas szállítási költségek miatt helyi szinten kell végezni, csakúgy, mint az elosztást. A marketinget pedig a K+F-hez hasonlóan kell megvalósítani, a kulturális különbségek miatt ugyanis nem lehet minden piacot ugyanúgy kezelni. Léteznek ugyan olyan marketing-sémák, amelyek központilag kialakíthatók, de a helyi szervezeti egységek bevonására is szükség van ahhoz, hogy ezeket minél tökéletesebben lehessen a helyi fogyasztók igényeihez illeszteni.

#### *Az Interbrew-nak javasolt implementációs fázis lépései*

Az Interbrew-nak javasolt stratégia megvalósítását két fázisra bontottuk. Először a rövid távra szóló akciókat ismertettük, melynek keretében a cégnek az európai és észak-amerikai piacokon való növekedést javasoltuk. Ezeket a piacokon a vállalatnak a magas profithányad elérése érdekében a prémium szegmensre kell koncentrálnia. Rövid távon kulcsfontosságú a Stella Artois pozíciójának megerősítése, ez erős és hatékony reklámkampány lebonyolításával érhető el. Fontos az is, hogy a Stella-t új piacokra (USA, Nyugat-Európa) vezessék be, a kockázatok csökkentése érdekében lépésenként meghódítva egy-egy újabb várost. A marketingköltségek csökkentésének érdekében egy központilag kidolgozott marketingtervet javasoltunk, melyet a helyi egységek adaptálnak a piaci igényekhez.

Hosszú távon a nagy növekedési potenciált rejtő ázsiai és dél-amerikai piacokra kell a vállalatnak fókuszálnia, ezeken a piacokon akvizíciókat, illetve új vállalatok alapítását javasoljuk. A terjeszkedéssel egyidejűleg megfelelő figyelmet kell fordítani a szervezeti koordinációnak, hiszen a hatékony működés csak így valósítható meg. ■

**Kriszt Hajnalka, Mácsai Katalin,  
Mellár Balázs, Ring Ildikó**

# KÖNYVISMERTETŐ

Angyal Ádám

## VÁLLALATI KORMÁNYZÁS

Aula Kiadó, 2001

Hiánypótló könyvet (tankönyvet) jelentetett meg a közelmúltban az Aula Kiadó. Angyal Ádám (egy-egy rész megírásában közreműködőként Marosi Miklós és Tóth Krisztina) Vállalati kormányzás (Corporate Governance) című munkája több, mint 300 oldalon foglalkozik a vezetés-tudomány egyik legfrissebb olyan irányzatával, amelynek magyar nyelvű összefoglaló szakirodalma eddig nem volt. (A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál 1995-ben megjelent Jó igazgatókat keresünk című mű Marek Hessel szerkesztésében tanulmányokkal és hasznos függelékkel alapozta meg a téma ismeretanyagának hazai terjedését).

A vállalati kormányzás – másképpen: társaságirányítás – a vezetés globalizált értelmezése és megjelenése. A jogi személyiségű és a profitorientált tőkeegyesítő üzleti szervezetek vezetésének új irányzata, amely a mögöttünk álló kilencvenes években teljeseedett ki. A gazdaság globalizálódása, az intézményi befektetők előretörése, a tőzsdei akvizíciók, a vállalat egyesülések új kihívásokat jelentettek a vállalatvezetés számára. Erre az időszakra világhírű vált, hogy az üzleti hatalom alapját már nem (vagy nem csak) a tulajdon képezi. A tulajdonosi befolyást ma már egyre inkább az intézményi befektetők képesek gyakorolni. Az átalakuló gazdaságokban – így Magyarországon is – a kilencvenes években a va-

lóságos tulajdonos jelenlétét, hatalmát, irányítási befolyását is a vállalatvezetés részévé kellett tenni, ami a társaságirányításnak elsődleges értelmezését adta: tulajdonosi irányítás plusz menedzseri irányítás. A vállalati kormányzás értelmezésében a tulajdonosok és/vagy a vezetők egyre kevésbé hozhatnak egyéni döntéseket, sokkal inkább vezetői testületek, csapatok (az igazgatóság, a felügyelő bizottság, az ügyvezetés, a taggyűlés) kollektív teljesítményeiről van szó.

Angyal Ádám könyve ennek a vezetési felfogásnak és gyakorlatnak a rejtjelmeibe kíván minket bevezetni. A fogalmak, keretek, alapvető elméletek és a rendszerösszefüggések mélyreható, gazdag szakirodalmi háttérű feldolgozásából megtudhatjuk, hogy vállalati kormányzásban sincs egy legjobb út. Bár best practice jellegű törekvések vannak és ezek követhető eljárásokat, technikákat fogalmaznak meg (mint Cadbury-jelentés, OECD Report), az egyes országok, sőt az egyes vállalatok modelljei jelentősen eltérhetnek egymástól. Ezért üdvözlendő a sokszínűség megjelenítése a könyvben: az angolszász, a német, a francia és a japán (és főleg a magyar) vállalatkormányzási rendszerek bemutatása.

A mű döntően a vállalati kormányzás gyakorlatáról szól. Ennek megértéséhez és elsajátításához nélkülözhetetlen a kormányzó testület, a jellegzetes szereplők és a gépezet, a működés értő feldolgozása a könyvben. Ezen belül legizgalmasabbak azok a fejezetek, amelyek a magyar vállalatok kormányzásáról szólnak, illetve ahhoz adnak hasznosítható tudásanyagot akár tanulmányokat folytató hallgatóknak, akár gyakorló

szakembereknek. A Budapesti Közgazdaságtudományi (és Államigazgatási) Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszéke 1995-ben kezdte el különböző képzési formáin a vállalati kormányzás ismeretanyagának oktatását. Ezzel a kezdeményezéssel az intézmény első volt a hazai felsőoktatásban és nemzetközi összehasonlításban is élen járt. Az eltelt évek során nagy mennyiségű tapasztalt hallmozódott fel az oktatás folyamatában és az oktatók birtokában. A könyv szerzője, karrierjének közismert állomásai szerint, gyakorló művelője a társaságirányítás szakmájának. Az általa írott könyvoldalakon életszerű hitelességgel jelennek meg olyan kérdések, mint:

- a vezető tisztségviselők kiválasztásának szabályai,
  - a felső vezetés díjazási rendszere,
  - az érdekérvényesítési megoldások,
  - a kormányzás vállalaton belüli megoldásai,
  - a társasági élet alapelvei,
- sőt, a szerző közlést tesz néhány trükköt is, amelyek hazai viszonyok között jól szolgálgják a társaságirányítást.

A könyvben a szövegek közötti kisebb példákat öt darab esettanulmány gazdagítja. Ezek hazai, ágazatvezető társaságok tulajdonosi struktúráján, szervezetének és működésének elemzésén keresztül világítják meg a hazai vállalatok kormányzásának „szépégeit”.

*Összefoglalóan:* Egyet kell értenünk Angyal Ádámmal: a vállalati kormányzás változóban levő és fejlesztendő területe a vállalatvezetésnek. A változások nagy része magának a gazdaságnak a működésével függ össze. De a változóban levő

gazdaság vállalkozásait más módon is kell vezetni. Szolgálni kell az aktív és inaktív tulajdonosok érdekeit, harmóniába kell hozni a belső és külső igazgatók tevékenységét, ki kell alakítani a vállalatot kormányzó személyek ellenőrzésének (beszámoltathatóságának, vagy elszámoltathatóságának) rendszerét, folyamatosan fejleszteni kell a vállalati kormányzás jogszabályi környezetét. A vállalati kormányzás fejlesztése minden érintett vállalati szakértőt és kutatót foglalkoztat. A recenzió szerzőjét is, aki maga is vállalati kormányzó, és aki jó szívvel ajánlja Angyal Ádám könyvét a vállalatvezetés tudománya és gyakorlata iránt érdeklődő Olvasóknak.

Farkas Ferenc

Dr. Tétényi Zoltán –  
Dr. Gyulai László

## VÁLLALKOZÁS- FINANSZÍROZÁS

SALDÓ Pénzügyi Tanácsadó és  
Informatikai Rt.

Budapest, 2001., 602 p.

A vállalkozók, a vállalatok pénzügyi-számviteli szakemberei számára készült pénzügyi szakkönyv szerzői sokoldalúan mutatják be a vállalkozás céljainak leginkább megfelelő pénzügyi döntések és folyamatok jelenlegi szabályoknak megfelelő gyakorlati megoldásait. A szoros értelemben vett pénzügyi, pénzgazdálkodási ismereteken túlmenően megvilágítják a pénzpiaci ügyletek jogi vonatkozásait, a számvittel és az adózással való kapcsolatait is. A vállalkozási formák bemutatását a vállalati vagyonelemek leírása követi a könyvben. Szó van az anyagi és nem

anyagi természetű, a tartós befektetések tárgyát képező vagyonelemekről, a vagyontárgyak árazásáról. A 9. sz. ábra a vagyontárgyaknak a számviteli mérlegben kimutatott értékét, a 10. sz. ábra pedig a piaci érték szerinti vagyonmérleget szemlélteti. Megismerjük a hozamszámítással megállapított értékelés módját is.

A vállalkozónak vásárlóerőre – tőkére – van szüksége tevékenysége megkezdéséhez és folytatásához; ennek nagysága befolyásolja piaci mozgásterét és nyereségszerzési lehetőségeit. A tőke biztosítása önfinanszírozással vagy külső finanszírozással történhet. A tőke szerkezetét, szerepét, fajtáit, az idegen tőke kötvénykibocsátásával való megoldását ismerjük meg a továbbiakban a könyvben. A szerzők foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy a kölcsöntőke kamatlába és a tőkeszerkezet változása milyen mértékben befolyásolja a hozatot, s ezt számításokkal támasztják alá. A likviditás biztosítja, hogy a vállalat fizetési kötelezettségeinek eleget tudjon tenni; vizsgálathoz megismerjük a relatív és abszolút likviditási mutatókat. A számszerűsíthető tényezők mellett a likviditást olyan potenciális adottságok is befolyásolják, mint a tudomány és technika lehetőségeinek alkalmazása, a pénzügyi piacok értéktétele, a menedzserek felkészültsége stb. Képet kapunk a likviditás és a rentabilitás közti összefüggésekről, s a kamattal kapcsolatos ismeretekről is.

A beruházások hosszú távú befektetések a reálfolyamatokba; a vállalkozó beruházási döntései befektetési és tőkegazdálkodási döntésekből áll. Az üzemgazdasági gyakorlatban a beruházásokat műszaki-gazdasági tevékenységnek minősítik, a számviteli gyakorlatban pedig a beruházás a befektetett eszközök tárgyainak megszerzésére fordított tő-

kefelhasználás. Fajtáit a célok és okok határozzák meg (vállalkozást létesítő, fenntartó, bővítő, piacot formáló stb. beruházás). A beruházások a vagyonállományra gyakorolt hatás, a beruházástól elvárt hozam, az összefüggések és az életmódra gyakorolt hatás szerint rendszerezhetők. A beruházási szükségletek felismerését, a beruházási döntéseket megalapozó gazdaságossági számítások részletes bemutatását, a beruházási tervek értékelését, a beruházás kockázatának vizsgálata, elemzése követi a könyvben. Közben szó van a működő termelőeszközök pótlásáról, cseréjéről, a biztonsági tartalékról is.

A szoros értelemben vett finanszírozási kérdések közt először a beruházások, majd a forgalom (üzlet) finanszírozását tárgyalják a szerzők. A finanszírozás a tőke pénzformában vagy immateriális javakban való megszerzését jelenti, s belső és külső finanszírozásról lehet beszélni. A belső – saját erőből képzett tőkéből származó – finanszírozás az üzemvitelhez nem szükséges pénztőke felszabadítását jelenti; történhet leírasi bevételből vagy visszatartott nyereségből. Az önfinanszírozás szempontjából csak az adózott nyereségnek van jelentősége. A külső – pénzügyi piacokon keresztül történő – finanszírozási hitellel és részesedés-finanszírozással valósulhat meg. A hitel bankhitel vagy kereskedelmi hitel lehet; megismerjük a hitelnyújtás általános feltételeit, a hitelezés tárgyát képező beruházási terv megítélését, a vállalat hitel- és jövedelemtermelői képességének, a gazdálkodás hatékonyságának, adósságvisselőképességének a megfelelő mutatók segítségével. Meglevő vállalkozásban részesedésvállalás a vállalkozás értékelése nélkül és értékeléssel történhet; a szerzők itt is bemutatják a szükséges számításokat.

gazdaság vállalkozásait más módon is kell vezetni. Szolgálni kell az aktív és inaktív tulajdonosok érdekeit, harmóniába kell hozni a belső és külső igazgatók tevékenységét, ki kell alakítani a vállalatot kormányzó személyek ellenőrzésének (beszámoltathatóságának, vagy elszámoltathatóságának) rendszerét, folyamatosan fejleszteni kell a vállalati kormányzás jogszabályi környezetét. A vállalati kormányzás fejlesztése minden érintett vállalati szakértőt és kutatót foglalkoztat. A recenzió szerzőjét is, aki maga is vállalati kormányzó, és aki jó szívvel ajánlja Angyal Ádám könyvét a vállalatvezetés tudománya és gyakorlata iránt érdeklődő Olvasóknak.

Farkas Ferenc

Dr. Tétényi Zoltán –  
Dr. Gyulai László

## VÁLLALKOZÁS- FINANSZÍROZÁS

SALDÓ Pénzügyi Tanácsadó és  
Informatikai Rt.

Budapest, 2001., 602 p.

A vállalkozók, a vállalatok pénzügyi-számviteli szakemberei számára készült pénzügyi szakkönyv szerzői sokoldalúan mutatják be a vállalkozás céljainak leginkább megfelelő pénzügyi döntések és folyamatok jelenlegi szabályoknak megfelelő gyakorlati megoldásait. A szoros értelemben vett pénzügyi, pénzgazdálkodási ismereteken túlmenően megvilágítják a pénzpiaci ügyletek jogi vonatkozásait, a számvittel és az adózással való kapcsolatait is. A vállalkozási formák bemutatását a vállalati vagyonelemek leírása követi a könyvben. Szó van az anyagi és nem

anyagi természetű, a tartós befektetések tárgyát képező vagyonelemekről, a vagyontárgyak árazásáról. A 9. sz. ábra a vagyontárgyaknak a számviteli mérlegben kimutatott értékét, a 10. sz. ábra pedig a piaci érték szerinti vagyonmérleget szemlélteti. Megismerjük a hozamszámítással megállapított értékelés módját is.

A vállalkozónak vásárlóerőre – tőkére – van szüksége tevékenysége megkezdéséhez és folytatásához; ennek nagysága befolyásolja piaci mozgásterét és nyereségszerzési lehetőségeit. A tőke biztosítása önfinanszírozással vagy külső finanszírozással történhet. A tőke szerkezetét, szerepét, fajtáit, az idegen tőke kötvénykibocsátásával való megoldását ismerjük meg a továbbiakban a könyvben. A szerzők foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy a kölcsöntőke kamatlába és a tőkeszerkezet változása milyen mértékben befolyásolja a hozatot, s ezt számításokkal támasztják alá. A likviditás biztosítja, hogy a vállalat fizetési kötelezettségeinek eleget tudjon tenni; vizsgálathoz megismerjük a relatív és abszolút likviditási mutatókat. A számszerűsíthető tényezők mellett a likviditást olyan potenciális adottságok is befolyásolják, mint a tudomány és technika lehetőségeinek alkalmazása, a pénzügyi piacok értéktétele, a menedzserek felkészültsége stb. Képet kapunk a likviditás és a rentabilitás közti összefüggésekről, s a kamattal kapcsolatos ismeretekről is.

A beruházások hosszú távú befektetések a reálfolyamatokba; a vállalkozó beruházási döntései befektetési és tőkegazdálkodási döntésekből áll. Az üzemgazdasági gyakorlatban a beruházásokat műszaki-gazdasági tevékenységnek minősítik, a számviteli gyakorlatban pedig a beruházás a befektetett eszközök tárgyainak megszerzésére fordított tő-

kelfelhasználás. Fajtáit a célok és okok határozzák meg (vállalkozást létesítő, fenntartó, bővítő, piacot formáló stb. beruházás). A beruházások a vagyonállományra gyakorolt hatás, a beruházástól elvárt hozam, az összefüggések és az életmódra gyakorolt hatás szerint rendszerezhetők. A beruházási szükségletek felismerését, a beruházási döntéseket megalapozó gazdaságossági számítások részletes bemutatását, a beruházási tervek értékelését, a beruházás kockázatának vizsgálata, elemzése követi a könyvben. Közben szó van a működő termelőeszközök pótlásáról, cseréjéről, a biztonsági tartalékról is.

A szoros értelemben vett finanszírozási kérdések közt először a beruházások, majd a forgalom (üzlet) finanszírozását tárgyalják a szerzők. A finanszírozás a tőke pénzformában vagy immateriális javakban való megszerzését jelenti, s belső és külső finanszírozásról lehet beszélni. A belső – saját erőből képzett tőkéből származó – finanszírozás az üzemvitelhez nem szükséges pénztőke felszabadítását jelenti; történhet leírasi bevételből vagy visszatartott nyereségből. Az önfinanszírozás szempontjából csak az adózott nyereségnek van jelentősége. A külső – pénzügyi piacokon keresztül történő – finanszírozási hitellel és részesedés-finanszírozással valósulhat meg. A hitel bankhitel vagy kereskedelmi hitel lehet; megismerjük a hitelnyújtás általános feltételeit, a hitelezés tárgyát képező beruházási terv megítélését, a vállalat hitel- és jövedelemtermelői képességének, a gazdálkodás hatékonyságának, adósságvisselőlő képességének a megfelelő mutatók segítségével. Meglevő vállalkozásban részesedésvállalás a vállalkozás értékelése nélkül és értékeléssel történhet; a szerzők itt is bemutatják a szükséges számításokat.

A forgalom finanszírozása, a szorosan vett üzletfinanszírozás a rövidtávú finanszírozási döntéseket, ezek megvalósítását, gyakorlati kivitelezését jelenti; a döntések a folyamatos gazdálkodás forrásellátását biztosítják. Ezek szoros kapcsolatban állnak a rövidtávú befektetési döntésekkel és a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrások működtetésére irányuló döntésekkel; a vállalat ugyanis finanszírozási szempontból egységes egészet alkot! A finanszírozási terv összeállítása keretében megismerjük az állományi és forgalmi szemléletű tervezés jellemzőit, köztük a készletek, követelések, rövid lejáratú kötelezettségek tervezését. A vállalkozás finanszírozási stratégiája konzervatív, szolid vagy agresszív lehet. A tervezés dinamizálása a feladat számítógépes megoldását jelenti, a kézzel történő összeállítás nehézkes, korszerűtlen. A dinamikus finanszírozástervezés már a tervekészítés során lehetővé teszi a terv előzetes értékelését. Egyik módja az érzékenységi vizsgálat, amely arra ad választ, hogy a fontosabb tényezők mekkora terveltérése viselhető el a vállalkozás számára. A pénzügyi terv optimumának megközelítése megfelelő programmal a számítógép segítségével is megoldható; természetesen csak a valóságban kivitelezhető optimális tervvariáns keresésének van értelme.

Az üzletfinanszírozáshoz szorosan hozzátartozik a meglévő és a tervezett eszközlekkötés rendszeres értékelése, tekintve, hogy a finanszírozási források többnyire nem ingyen állnak a vállalkozás rendelkezésére. Az eszközlekkötés elemzése arra ad választ, hogy hogyan alakul a vállalkozás eszközszükséglete, milyen az eszközgazdálkodás színvonala, hatékonysága, vannak-e feleslegesen lekkötött eszközök. Az elemzésnél egybevetethetők: több időszak tényleges adatai, a tervadatok és tényszámok, a vállalkozás adata más, hasonló profi-

lú vállalkozás megfelelő adatával. A forgóeszköz-lekkötés elemzése során a lekkötés abszolút és viszonylagos változásának vizsgálatát, a forgási mutatókat s a reagálási fokkal történő elemzést ismerjük meg. A befektetett eszközök elemzése azok összevont értékeléséből, a tárgyi eszközök elemzéséből áll. Esettanulmány szemlélteti a könyvben az éves finanszírozási terv összeállítását a szükséges mellékszámítások számszerűsítésével. Éppígy mutatják be a szerzők a likviditási terv elkészítéséhez szükséges számításokat is.

A könyv utolsó (hetedik) fejezetében a két vagy több gazdasági társaság egyetlen gazdasági társasággá történő átalakítását célzó fúzióról olvashatunk. A fúzió beolvadás és összeolvadás lehet; az előbbinél a beolvadó gazdasági társaság jogilag megszűnik, összeolvadásnál az egyesülő gazdasági társaságok tevékenysége jogilag megszűnik, s új gazdasági társaság jön létre, amely az összeolvadó gazdasági társaságok jogutódja lesz. Megismerjük a fúzió gazdasági, pénzügyi céljait, a fúzió hasznosságának megítélését, költségeinek kiszámítását, s a fúzióhoz kapcsolódó számviteli, adózási feladatokat. Végül a fúziós taktikákkal ismerkedünk meg.

A könyv mellékletei kamat-, diszkont- és annuitási táblázatokat, a vállalat pénzügyi helyzetének vizsgálatához szükséges eredménykimutatást és mérleget mutatnak be. Ismertetik a hitelt igénylők banki minősítésének szempontjait, az üzleti terv tematikáját, a kölcsönkérelem, a készfizető kezességi, az óvadéki és az engedményezési szerződés mintáját. Irodalomjegyzék zárja a megoldások módjait a vállalkozás céljainak figyelembevételével, a lehetséges változatokkal és számszerű példákkal bemutató könyvet.

R. I.

József-Polonyi Gábor

## AZ ÜZLETI BIZTOSÍTÁSOK ADÓZÁSI ÉS ELSZÁMOLÁSI SZABÁLYAI

SALDO Pénzügyi Tanácsadó  
és Informatikai Rt.

Budapest, 2001., 178 p.

A biztosítások szükségszerűen hozzátartoznak a fejlődő gazdasághoz. Az üzleti biztosítások elszámolásával foglalkozó könyv közgazdász szerzője – a biztosítási ágazat dinamikus fejlődését szem előtt tartva – tájékoztatja az ebben a tárgykörben érdekelteket. Erre annál is inkább szükség van, mert egyre szaporodnak a biztosítási termékek, a befektetési típusú életbiztosítások, emelkedik a biztosítási kultúra s egyre több szereplője lesz a biztosítási piacnak. Igyekszik felszámolni az ezen a téren mutatkozó – sokszor nagyfokú – bizonytalanságot. A piaccgazdaságban a kötelező társadalombiztosítása rendszere mellett működő biztosító társaságok profitorientált vállalkozások; ügyfeleik a biztosításokkal kívánják csökkenteni kockázataikat. A szerző a biztosításokat érintő jogszabályok rendelkezéseit vizsgálva nyújt segítséget az adókötelezettségek szabályszerű teljesítéséhez. Ismerteti ezért a Polgári Törvénykönyv (1995. évi CXVII. tv.) által szabályozott biztosítási jogviszonyokat, a kockázatokra kiterjedő biztosításokat s azok adótörvényekkel való összefüggéseit. Felhívja a figyelmet arra, hogy a biztosítási jogviszonyok és a tartalmi elemek tisztázása után a tőlük elvárható szakmai pontossággal kell fogalmazniuk; ennek előfeltétele a naprakész, magas szintű szakmai felkészültség.

Részletesen megismerjük a könyvből a személyi jövedelemadónak a

A forgalom finanszírozása, a szorosan vett üzletfinanszírozás a rövidtávú finanszírozási döntéseket, ezek megvalósítását, gyakorlati kivitelezését jelenti; a döntések a folyamatos gazdálkodás forrásellátását biztosítják. Ezek szoros kapcsolatban állnak a rövidtávú befektetési döntésekkel és a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrások működtetésére irányuló döntésekkel; a vállalat ugyanis finanszírozási szempontból egységes egészet alkot! A finanszírozási terv összeállítása keretében megismerjük az állományi és forgalmi szemléletű tervezés jellemzőit, köztük a készletek, követelések, rövid lejáratú kötelezettségek tervezését. A vállalkozás finanszírozási stratégiája konzervatív, szolid vagy agresszív lehet. A tervezés dinamizálása a feladat számítógépes megoldását jelenti, a kézzel történő összeállítás nehézkes, korszerűtlen. A dinamikus finanszírozástervezés már a tervekészítés során lehetővé teszi a terv előzetes értékelését. Egyik módja az érzékenységi vizsgálat, amely arra ad választ, hogy a fontosabb tényezők mekkora terveltérése viselhető el a vállalkozás számára. A pénzügyi terv optimumának megközelítése megfelelő programmal a számítógép segítségével is megoldható; természetesen csak a valóságban kivitelezhető optimális tervvariáns keresésének van értelme.

Az üzletfinanszírozáshoz szorosan hozzátartozik a meglévő és a tervezett eszközlekkötés rendszeres értékelése, tekintve, hogy a finanszírozási források többnyire nem ingyen állnak a vállalkozás rendelkezésére. Az eszközlekkötés elemzése arra ad választ, hogy hogyan alakul a vállalkozás eszközszükséglete, milyen az eszközgazdálkodás színvonala, hatékonysága, vannak-e feleslegesen lekkötött eszközök. Az elemzésnél egybevetethők: több időszak tényleges adatai, a tervadatok és tényszámok, a vállalkozás adata más, hasonló profi-

lú vállalkozás megfelelő adatával. A forgóeszköz-lekkötés elemzése során a lekkötés abszolút és viszonylagos változásának vizsgálatát, a forgási mutatókat s a reagálási fokkal történő elemzést ismerjük meg. A befektetett eszközök elemzése azok összevont értékeléséből, a tárgyi eszközök elemzéséből áll. Esettanulmány szemlélteti a könyvben az éves finanszírozási terv összeállítását a szükséges mellékszámítások számszerűsítésével. Éppígy mutatják be a szerzők a likviditási terv elkészítéséhez szükséges számításokat is.

A könyv utolsó (hetedik) fejezetében a két vagy több gazdasági társaság egyetlen gazdasági társasággá történő átalakítását célzó fúzióról olvashatunk. A fúzió beolvadás és összeolvadás lehet; az előbbinél a beolvadó gazdasági társaság jogilag megszűnik, összeolvadásnál az egyesülő gazdasági társaságok tevékenysége jogilag megszűnik, s új gazdasági társaság jön létre, amely az összeolvadó gazdasági társaságok jogutódja lesz. Megismerjük a fúzió gazdasági, pénzügyi céljait, a fúzió hasznosságának megítélését, költségeinek kiszámítását, s a fúzióhoz kapcsolódó számviteli, adózási feladatokat. Végül a fúziós taktikákkal ismerkedünk meg.

A könyv mellékletei kamat-, diszkont- és annuitási táblázatokat, a vállalat pénzügyi helyzetének vizsgálatához szükséges eredménykimutatást és mérleget mutatnak be. Ismertetik a hitelt igénylők banki minősítésének szempontjait, az üzleti terv tematikáját, a kölcsönkérelem, a készfizető kezességi, az óvadéki és az engedményezési szerződés mintáját. Irodalomjegyzék zárja a megoldások módjait a vállalkozás céljainak figyelembevételével, a lehetséges változatokkal és számszerű példákkal bemutató könyvet.

R. I.

József-Polonyi Gábor

## AZ ÜZLETI BIZTOSÍTÁSOK ADÓZÁSI ÉS ELSZÁMOLÁSI SZABÁLYAI

SALDO Pénzügyi Tanácsadó  
és Informatikai Rt.

Budapest, 2001., 178 p.

A biztosítások szükségszerűen hozzátartoznak a fejlődő gazdasághoz. Az üzleti biztosítások elszámolásával foglalkozó könyv közgazdász szerzője – a biztosítási ágazat dinamikus fejlődését szem előtt tartva – tájékoztatja az ebben a tárgykörben érdekelteket. Erre annál is inkább szükség van, mert egyre szaporodnak a biztosítási termékek, a befektetési típusú életbiztosítások, emelkedik a biztosítási kultúra s egyre több szereplője lesz a biztosítási piacnak. Igyekeznek felszámolni az ezen a téren mutatkozó – sokszor nagyfokú – bizonytalanságot. A piaccgazdaságban a kötelező társadalombiztosítása rendszere mellett működő biztosító társaságok profitorientált vállalkozások; ügyfeleik a biztosításokkal kívánják csökkenteni kockázataikat. A szerző a biztosításokat érintő jogszabályok rendelkezéseit vizsgálva nyújt segítséget az adókötelezettségek szabályszerű teljesítéséhez. Ismerteti ezért a Polgári Törvénykönyv (1995. évi CXVII. tv.) által szabályozott biztosítási jogviszonyokat, a kockázatokra kiterjedő biztosításokat s azok adótörvényekkel való összefüggéseit. Felhívja a figyelmet arra, hogy a biztosítási jogviszonyok és a tartalmi elemek tisztázása után a tőlük elvárható szakmai pontossággal kell fogalmazniuk; ennek előfeltétele a naprakész, magas szintű szakmai felkészültség.

Részletesen megismerjük a könyvből a személyi jövedelemadóknak a

biztosításokból származó jövedelmekre vonatkozó szabályait a díjfizetés, az adókedvezmények és a biztosító társaságok kifizetési területén az egyéni vállalkozókra vonatkozó biztosítási szabályokkal együtt. A 3. fejezet az üzleti biztosításokat is érintő legfontosabb társadalombiztosítási fogalmakat és szabályokat tartalmaz. Az egészségügyi hozzájárulás fizetési kötelezettsége olyan jövedelmek után áll fenn, amelyek nem részei a járulékalapnak, vagy ha részei ugyan, de nem tartoznak a társadalombiztosítási jogviszonyba. A kifizetőnek tehát nem kell társadalombiztosítási járulékot fizetnie, azonban 11%-os mértékű egészségügyi hozzájárulás fizetési kötelezettsége keletkezik. A díjfizetési kötelezettség keletkezhet a díjfizetés időpontjában és a biztosító kifizetéséből származó jövedelmek után.

A foglalkoztatásról szóló 1991. évi IV. törvény a munkaadói és a munkavállalói járulékkal kapcsolatos kötelezettségeit is szabályozza. Szó van itt a munkaadói járulékfizetési kötelezettség, valamint a munkavállalói járulék és a biztosítási díj kapcsolatáról. A kifizető által fizetett biztosítási díjból származó jövedelem után nem kell szakképzési hozzájárulást fizetni.

Az üzleti biztosítások számviteli elszámolásaiban az élmunka-költségekkel összefüggő biztosításokat személyi jellegű ráfordításként az egyéb személyi jellegű kifizetések közt kell kimutatni. Egyéb követelés-ként kell azonban szerepeltetni ezeket a biztosításokat, ha a biztosítási szerződésben a gazdálkodó szervezet a kedvezményezett. A gazdálkodó vagyona, tevékenységére vonatkozó biztosítások, a kockázatokból eredő károk enyhítésére kötött biztosítások díját a bekerülési érték elemeként vagy egyéb szolgáltatások értékeként kell kimutatni. A magánszemélyekhez kapcsolódó vagyon-, felelősség- és egyéb biztosítások az egyéb személyi jellegű kiadások közt számlandók el. Amennyiben a biztosítás más gazdálkodó szervezet érdekö-

rébe tartozik, akkor azt úgy kell elszámolni, mint a saját érdekkörébe tartozó biztosítások díjait. Amikor a gazdálkodó szervezet más személyek által kötött biztosítások díjának fizetését vállalja magára, akkor az átvállalt kötelezettség (tartozás) általános szabályai szerint kell eljárni. A továbbiakban megismerjük a gazdasági tevékenységgel összefüggő biztosítások, a sajátos biztosítási konstrukciók, a kifizető javára kötött biztosítások, a szerződés módosításokból eredő kedvezményezett-váltások stb. elszámolási szabályait. Szó van a könyvben a befizetett biztosítási díjak időbeli elhatárolásáról is.

A szerző foglalkozik az üzleti biztosítások és a társasági adó, az általános forgalmi adó, valamint az adózás rendjével foglalkozó törvény kapcsolataival. Végül pedig összefoglalja az egyes biztosítási konstrukciók adózási és elszámolási szabályait, a változatok szempontjait. A legjellemzőbb biztosítási termékek és konstrukciók adózási és elszámolási szabályait táblázatokban szemlélteti.

R. I.

Dr. Bíró Lajos – Dr. Kincses László – Kiss Mária – Németh Istvánné – Dr. Rigó János – Sarkadi László – Sarkadiné Bonczos Piroska – Varnyú Mária

## MINŐSÉGÜGY A KÖZÉTKEZTE- TÉSBEN

*Élelmezési menedzserek kézikönyve*

**SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,**  
Budapest, 2001. 322 p.

A Gazdálkodási Kézikönyvek sorozatában megjelent összeállítás az élelmezési üzemek magasabb szintű biztonságos vezetéséhez, a hatékonyság növeléséhez, az egészséget elősegítő és megőrző élelmezés megva-

lósításához ad útmutatást. Ezen túlmenően a felsőfokú élelmezési menedzserképzés tankönyve eredményesen felhasználható az élelmezésvezetők továbbképzésénél is. Tartalmazza a táplálkozás és az egészségügy összefüggéseinek leírását, a szükséges szervezési-vezetési, a humán- és marketing-menedzsment, valamint a minőségügyi ismereteket, a gazdasági ügyvitel és a jogi szabályozás tudnivalóit. „Olyan új ismeretek elsajátítása, mint az élelmiszerbiztonság, az élelmiszer-minőség, a szervezési és vezetési stratégia, a számítógépes informatika az élelmezés irányításában, a jogi és etikai ismeretek, a humán és marketing menedzsment, az élelmiszertörvény, a vendéglátásra és közétkeztetésre vonatkozó jogszabályok ismerete képezik a magasabb szintű élelmezésvezetői munka alapjait.” – olvashatjuk a kézikönyv Előszavában.

Először a helyes, kiegyensúlyozott táplálkozás megvalósításának a módját, majd az élelmiszerekben előforduló szennyeződések, továbbá az egyes élelmiszerek minőségi értékelését tárgyalják a szerzők. Képet kapunk a magyar lakosság táplálkozási szokásainak vizsgálatáról, és a hazai élelmezésvezető képzés helyzetéről, fejlődéséről éppúgy, mint az élelmiszerekre és a közétkeztetésre vonatkozó jogszabályokról. A szervezési és vezetési ismeretek a vezetés funkcióit, struktúráját, a konfliktusok kezelését és a vezetői szerepekkel járó követelményeket foglalják magukban. Tartalmazzák a kommunikációra, a vezetési stílusra, a munkahelyi motivációra és az ellenőrzésre vonatkozó tudnivalókat is.

A szervezetnek négy alapvető területi tényezővel, erőforrással kell számolniuk: a pénzzel, a munkaerővel, a technológiával és a piaccal. A vállalat legértékesebb vagyona a megfelelően képzett ember mint erőforrás; az emberi erőforrás menedzsmentnek az alkalmazottak leghatékonyabb foglalkoztatását kell bizto-

biztosításokból származó jövedelmekre vonatkozó szabályait a díjfizetés, az adókedvezmények és a biztosító társaságok kifizetési területén az egyéni vállalkozókra vonatkozó biztosítási szabályokkal együtt. A 3. fejezet az üzleti biztosításokat is érintő legfontosabb társadalombiztosítási fogalmakat és szabályokat tartalmaz. Az egészségügyi hozzájárulás fizetési kötelezettsége olyan jövedelmek után áll fenn, amelyek nem részei a járulékalapnak, vagy ha részei ugyan, de nem tartoznak a társadalombiztosítási jogviszonyba. A kifizetőnek tehát nem kell társadalombiztosítási járulékot fizetnie, azonban 11%-os mértékű egészségügyi hozzájárulás fizetési kötelezettsége keletkezik. A díjfizetési kötelezettség keletkezhet a díjfizetés időpontjában és a biztosító kifizetéséből származó jövedelmek után.

A foglalkoztatásról szóló 1991. évi IV. törvény a munkaadói és a munkavállalói járulékkal kapcsolatos kötelezettségeit is szabályozza. Szó van itt a munkaadói járulékfizetési kötelezettség, valamint a munkavállalói járulék és a biztosítási díj kapcsolatáról. A kifizető által fizetett biztosítási díjból származó jövedelem után nem kell szakképzési hozzájárulást fizetni.

Az üzleti biztosítások számviteli elszámolásaiban az élmunka-költségekkel összefüggő biztosításokat személyi jellegű ráfordításként az egyéb személyi jellegű kifizetések közt kell kimutatni. Egyéb követelés-ként kell azonban szerepeltetni ezeket a biztosításokat, ha a biztosítási szerződésben a gazdálkodó szervezet a kedvezményezett. A gazdálkodó vagyona, tevékenységére vonatkozó biztosítások, a kockázatokból eredő károk enyhítésére kötött biztosítások díját a bekerülési érték elemeként vagy egyéb szolgáltatások értékeként kell kimutatni. A magánszemélyekhez kapcsolódó vagyon-, felelősség- és egyéb biztosítások az egyéb személyi jellegű kiadások közt számlandók el. Amennyiben a biztosítás más gazdálkodó szervezet érdek-

rébe tartozik, akkor azt úgy kell elszámolni, mint a saját érdekkörébe tartozó biztosítások díjait. Amikor a gazdálkodó szervezet más személyek által kötött biztosítások díjának fizetését vállalja magára, akkor az átvállalt kötelezettség (tartozás) általános szabályai szerint kell eljárni. A továbbiakban megismerjük a gazdasági tevékenységgel összefüggő biztosítások, a sajátos biztosítási konstrukciók, a kifizető javára kötött biztosítások, a szerződés módosításokból eredő kedvezményezett-váltások stb. elszámolási szabályait. Szó van a könyvben a befizetett biztosítási díjak időbeli elhatárolásáról is.

A szerző foglalkozik az üzleti biztosítások és a társasági adó, az általános forgalmi adó, valamint az adózás rendjével foglalkozó törvény kapcsolataival. Végül pedig összefoglalja az egyes biztosítási konstrukciók adózási és elszámolási szabályait, a változatok szempontjait. A legjellemzőbb biztosítási termékek és konstrukciók adózási és elszámolási szabályait táblázatokban szemlélteti.

R. I.

Dr. Bíró Lajos – Dr. Kincses László – Kiss Mária – Németh Istvánné – Dr. Rigó János – Sarkadi László – Sarkadiné Bonczos Piroska – Varnyú Mária

## MINŐSÉGÜGY A KÖZÉTKEZTE- TÉSBEN

*Élelmezési menedzserek kézikönyve*

**SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,**  
Budapest, 2001. 322 p.

A Gazdálkodási Kézikönyvek sorozatában megjelent összeállítás az élelmezési üzemek magasabb szintű biztonságos vezetéséhez, a hatékonyság növeléséhez, az egészséget elősegítő és megőrző élelmezés megva-

lósításához ad útmutatást. Ezen túlmenően a felsőfokú élelmezési menedzserképzés tankönyve eredményesen felhasználható az élelmezésvezetők továbbképzésénél is. Tartalmazza a táplálkozás és az egészségügy összefüggéseinek leírását, a szükséges szervezési-vezetési, a humán- és marketing-menedzsment, valamint a minőségügyi ismereteket, a gazdasági ügyvitel és a jogi szabályozás tudnivalóit. „Olyan új ismeretek elsajátítása, mint az élelmiszerbiztonság, az élelmiszer-minőség, a szervezési és vezetési stratégia, a számítógépes informatika az élelmezés irányításában, a jogi és etikai ismeretek, a humán és marketing menedzsment, az élelmiszertörvény, a vendéglátásra és közétkeztetésre vonatkozó jogszabályok ismerete képezik a magasabb szintű élelmezésvezetői munka alapjait.” – olvashatjuk a kézikönyv Előszavában.

Először a helyes, kiegyensúlyozott táplálkozás megvalósításának a módját, majd az élelmiszerekben előforduló szennyeződések, továbbá az egyes élelmiszerek minőségi értékelését tárgyalják a szerzők. Képet kapunk a magyar lakosság táplálkozási szokásainak vizsgálatáról, és a hazai élelmezésvezető képzés helyzetéről, fejlődéséről éppúgy, mint az élelmiszerekre és a közétkeztetésre vonatkozó jogszabályokról. A szervezési és vezetési ismeretek a vezetés funkcióit, struktúráját, a konfliktusok kezelését és a vezetői szerepekkel járó követelményeket foglalják magukban. Tartalmazzák a kommunikációra, a vezetési stílusra, a munkahelyi motivációra és az ellenőrzésre vonatkozó tudnivalókat is.

A szervezetnek négy alapvető területi tényezővel, erőforrással kell számolniuk: a pénzzel, a munkaerővel, a technológiával és a piaccal. A vállalat legértékesebb vagyona a megfelelően képzett ember mint erőforrás; az emberi erőforrás menedzsmentnek az alkalmazottak leghatékonyabb foglalkoztatását kell bizto-

sítania. Ezzel kapcsolatban olvashatunk a kézikönyvben a munkakörök kialakításáról, a munkaerő kiválasztásáról, az ösztönzési és a vállalati oktatási rendszerről. Tájékozódhatunk a továbbiakban a marketing nyújtotta lehetőségekről is (környezetelemzés, árstratégia, reklám- és vásárlásösztönzés stb.) A szervezetnek céljai eléréséhez megfelelő marketingstratégiát kell kidolgoznia, s ehhez illeszkedve kell elkészítenie a marketing programokat, a különböző marketing eszközök alkalmas kombinációját.

A kielégítő minőség a termék olyan képessége, amely meghatározott és elvárt igényeket kielégítve azt nyújtja a vevőnek, amit akar, amikor akarja, folyamatosan és megfelelő árért. Magában foglalja a hibátlanságot, a megbízhatóságot, a tartósságot stb. is. A kézikönyv részletezi a minőségellenőrzés, a minőség szabályozás, a minőségbiztosítás, a minőségügyi rendszer, a minőségirányítás és a minőségpolitika tennivalóit. A vezetőségnek gondoskodnia kell arról, hogy a minőségpolitikát a szervezet valamennyi szintjén megértsék, megvalósítsák és fenntartsák, s ezeket a törekvéseket a vevőkben is tudatosítsák. Megismerjük a minőségügyi rendszereket és szabványokat, majd a teljes körű minőségbiztosítás (TQM) rendszerét, továbbá az Európai Unió tagállamaiban 1995-től kötelező HACCP (Veszélyelemzés, Kritikus szabályozási pontok) alapelveit, vezetési rendszerét, kiépítését. Az élelmezés minőségfejlesztése keretében a minőségirányítási rendszer működésének céljára, összetevőivel, stratégiájával, szervezetével stb. ismerkedhetünk meg.

A tananyag foglalkozik a költségvetési gazdálkodás jellemzőivel, követelményrendszerével, ügyvitelével, információs rendszerével, vagyongazdálkodásával. Minderre azért van szükség, mert hazánkban a köz-élelmezési szolgáltatás – kiemelt jelentőségű közfeladatként – állami finanszírozást igényel. Olvashatunk itt az élelmezési rendszer információs

szerepéről, számviteléről, létszámkezeléséről, leltározási stb. feladatairól. A korszerű élelmezési tevékenység sem képzelhető el számítógépek használata nélkül; a szakmai programok segítik az élelmezésvezető napi munkáját és a konyhaüzem vezetőjének döntéshozatalát. A kézikönyv szempontokat nyújt az információs rendszer kialakításához, ismerteti a tápanyagszámító szoftverek szerkezetét, használatuk előnyeit, a velük szemben támasztott követelményeket és a várható fejlődés útját.

A jogi ismeretekkel foglalkozó rész a munkajogi ismereteket, a közalkalmazottakra vonatkozó jogszabályokat tartalmazza. Olvashatunk itt a jogforrás fogalmáról, az Alkotmányról, a törvények és rendeletek szerepéről, majd – a munkajogi kérdések közt – a rendeltetészerű joggyakorlásról, a munkaviszonyról és a munkaszerződésről, a munkáltató és munkavállaló jogairól, kötelezettségeiről. A közalkalmazottakra vonatkozó jogszabályok bemutatása során a vezetői megbízással, a közalkalmazottak fegyelmi felelősségével, előmeneteli és illetmény rendszerével, kártérítési kötelezettségével, a munka- és pihenőnap szabályozásával ismerkedünk meg.

R. I.

*Boda György – Szlávik Péter*

## KONTROLLING RENDSZEREK TERVEZÉSE

**KJK-KERSZÖV**

Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Budapest, 2001. 410 p.

A könyv a szerzők két évvel ezelőtt megjelent vezetői controlling című munkájának átdolgozott és bővített kiadása. Az újabb kiadást az időközben történt változások tették szükségessé. A most megjelent kötet részletesebben tartalmazza a tervezés elméleti ismeret

reteit, foglalkozik a vállalati értéktarmentési témakörrel s bemutatja a Balanced Scorecard módszertanát is. A vezetők számára az előző kiadásnál részletesebben világítja meg, hogy milyen döntések szükségesek a controlling rendszerének kiépítéséhez és hatékony működtetéséhez. A szerzők az irányítás és ellenőrzés tevékenységét egyaránt magában foglaló controlling fontosságából, a kontrollernek a vállalatnál betöltött kulcsfontosságú szerepéből kiindulva hangsúlyozzák, hogy a vezetők és a kontroller között bizalmi viszonynak kell lennie. Feladataikat csakis a problémák közös értelmezésével hajthatják végre és a megoldások módszereit is közösen kell kialakítaniuk. Közös munkájuk sikere a két-  
tőlük közti kommunikáció intenzitásától függ. Fontos, hogy mindketten megszerezzék az üzlet irányításához szükséges általános ismereteket és szaktudást. A könyv bemutatja azokat az általános ismereteket, amelyekre a kontrollereknek munkájuk során hosszú távon szükségük van.

Szükségük van – többek között – számviteli alapismeretekre is. A szerzők a számvitel üzleti nyelvét a kontroller szempontjából fontos oldaláról világítják meg. Hangsúlyozzák a vagyongazdálkodás fontosságát, ismertetik felépítését, tételeit, a vagyonszerkezetek eseteit, az eredmény kialakulására ható tényezőket. Kifejtik, hogy a cash flow kimutatás a vállalat likviditásáról ad képet, ismerete nélkül nincs hatékony controlling. A pénzügyi mutatószámok közül a megtérülési és értéktarmentési mutatószámokat tartják fontosnak. A nem pénzügyi jellegű mutatószámok közül a balanced scorecard-technikával is foglalkoznak, majd az információs szolgáltatás formai és tartalmi követelményeit vizsgálják. Az igényekhez igazodva külső és vezetői számvitelt különböztetnek meg; ennek megfelelően alakulnak ki az információs szolgáltatással szembeni elvárások is. A vezetői számvitel központi feladata a költség-gazdálkodás szabályozása, a vállalkozás helyzete ugyanis legeredményesebben a költségek csökkentésével ja-

sítania. Ezzel kapcsolatban olvashatunk a kézikönyvben a munkakörök kialakításáról, a munkaerő kiválasztásáról, az ösztönzési és a vállalati oktatási rendszerről. Tájékozódhatunk a továbbiakban a marketing nyújtotta lehetőségekről is (környezetelemzés, árstratégia, reklám- és vásárlásösztönzés stb.) A szervezetnek céljai eléréséhez megfelelő marketingstratégiát kell kidolgoznia, s ehhez illeszkedve kell elkészítenie a marketing programokat, a különböző marketing eszközök alkalmas kombinációját.

A kielégítő minőség a termék olyan képessége, amely meghatározott és elvárt igényeket kielégítve azt nyújtja a vevőnek, amit akar, amikor akarja, folyamatosan és megfelelő árért. Magában foglalja a hibátlanságot, a megbízhatóságot, a tartósságot stb. is. A kézikönyv részletezi a minőségellenőrzés, a minőségszabályozás, a minőségbiztosítás, a minőségügyi rendszer, a minőségirányítás és a minőségpolitika tennivalóit. A vezetőségnek gondoskodnia kell arról, hogy a minőségpolitikát a szervezet valamennyi szintjén megértsék, megvalósítsák és fenntartsák, s ezeket a törekvéseket a vevőkben is tudatosítsák. Megismerjük a minőségügyi rendszereket és szabványokat, majd a teljes körű minőségbiztosítás (TQM) rendszerét, továbbá az Európai Unió tagállamaiban 1995-től kötelező HACCP (Veszélyelemzés, Kritikus szabályozási pontok) alapelveit, vezetési rendszerét, kiépítését. Az élelmezés minőségfejlesztése keretében a minőségirányítási rendszer működésének céljára, összetevőivel, stratégiájával, szervezetével stb. ismerkedhetünk meg.

A tananyag foglalkozik a költségvetési gazdálkodás jellemzőivel, követelményrendszerével, ügyvitelével, információs rendszerével, vagyongazdálkodásával. Minderre azért van szükség, mert hazánkban a köz-élelmezési szolgáltatás – kiemelt jelentőségű közfeladatként – állami finanszírozást igényel. Olvashatunk itt az élelmezési rendszer információs

szerepéről, számviteléről, létszámkezeléséről, leltározási stb. feladatairól. A korszerű élelmezési tevékenység sem képzelhető el számítógépek használata nélkül; a szakmai programok segítik az élelmezésvezető napi munkáját és a konyhaüzem vezetőjének döntéshozatalát. A kézikönyv szempontokat nyújt az információs rendszer kialakításához, ismerteti a tápanyagszámító szoftverek szerkezetét, használatuk előnyeit, a velük szemben támasztott követelményeket és a várható fejlődés útját.

A jogi ismeretekkel foglalkozó rész a munkajogi ismereteket, a közalkalmazottakra vonatkozó jogszabályokat tartalmazza. Olvashatunk itt a jogforrás fogalmáról, az Alkotmányról, a törvények és rendeletek szerepéről, majd – a munkajogi kérdések közt – a rendeltetésszerű joggyakorlásról, a munkaviszonyról és a munkaszerződésről, a munkáltató és munkavállaló jogairól, kötelezettségeiről. A közalkalmazottakra vonatkozó jogszabályok bemutatása során a vezetői megbízással, a közalkalmazottak fegyelmi felelősségével, előmeneteli és illetmény rendszerével, kártérítési kötelezettségével, a munka- és pihenőnap szabályozásával ismerkedünk meg.

R. I.

*Boda György – Szlávik Péter*

## KONTROLLING RENDSZEREK TERVEZÉSE

**KJK-KERSZÖV**

Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Budapest, 2001. 410 p.

A könyv a szerzők két évvel ezelőtt megjelent vezetői controlling című munkájának átdolgozott és bővített kiadása. Az újabb kiadást az időközben történt változások tették szükségessé. A most megjelent kötet részletesebben tartalmazza a tervezés elméleti ismeret

reteit, foglalkozik a vállalati értéktarmentési témakörrel s bemutatja a Balanced Scorecard módszertanát is. A vezetők számára az előző kiadásnál részletesebben világítja meg, hogy milyen döntések szükségesek a controlling rendszerének kiépítéséhez és hatékony működtetéséhez. A szerzők az irányítás és ellenőrzés tevékenységét egyaránt magában foglaló controlling fontosságából, a kontrollernek a vállalatnál betöltött kulcsfontosságú szerepéből kiindulva hangsúlyozzák, hogy a vezetők és a kontroller között bizalmi viszonynak kell lennie. Feladataikat csakis a problémák közös értelmezésével hajthatják végre és a megoldások módszereit is közösen kell kialakítaniuk. Közös munkájuk sikere a két-tőlük közti kommunikáció intenzitásától függ. Fontos, hogy mindketten megszerezzék az üzlet irányításához szükséges általános ismereteket és szaktudást. A könyv bemutatja azokat az általános ismereteket, amelyekre a kontrollereknek munkájuk során hosszú távon szükségük van.

Szükségük van – többek között – számviteli alapismeretekre is. A szerzők a számvitel üzleti nyelvét a kontroller szempontjából fontos oldaláról világítják meg. Hangsúlyozzák a vagyongazdálkodás fontosságát, ismertetik felépítését, tételeit, a vagyonszerkezetek eseteit, az eredmény kialakulására ható tényezőket. Kifejtik, hogy a cash flow kimutatás a vállalat likviditásáról ad képet, ismerete nélkül nincs hatékony controlling. A pénzügyi mutatószámok közül a megtérülési és értéktarmentési mutatószámokat tartják fontosnak. A nem pénzügyi jellegű mutatószámok közül a balanced scorecard-technikával is foglalkoznak, majd az információs szolgáltatás formai és tartalmi követelményeit vizsgálják. Az igényekhez igazodva külső és vezetői számvitelt különböztetnek meg; ennek megfelelően alakulnak ki az információs szolgáltatással szembeni elvárások is. A vezetői számvitel központi feladata a költség-gazdálkodás szabályozása, a vállalkozás helyzete ugyanis legeredményesebben a költségek csökkentésével ja-

vítható. A költségsökkentés lehetőségei változatosak, csak a költségek hosszú távú leszorításával juthat a vállalat olyan árelőnyhöz, amelynek segítségével az árakat diktálhatja a piacon.

A költséggazdálkodási ismeretekre – többek között – azért is szükség van, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árakat, azokat azonban befolyásolhatja. A költség mindig valamilyen erőforrás feláldozását jelenti; a szerzők foglalkoznak a gyártási és nem gyártási, a termék- és időszaki, a fix és változó költségekkel. A továbbiakban a vállalati tevékenységek jellegének, a készletértékelésnek a költséggazdálkodással való összefüggéseit vizsgálják és a költséggazdálkodási rendszerek megszerzésének lépéseit mutatják be táblázatok kíséretében.

A költségvetés tervezésnél abból kell kiindulni, hogy az csak az üzlet alakítására vonatkozó legfontosabb információk ismeretében végezhető el. Ez a vállalat irányításának legreálisabb, legjobban kidolgozott terve, amelynek alapján az üzletmenet hatékony irányítása érdekében legszükségesebb beavatkozásokat dolgozzák ki. Megismerjük a vele szemben felmerülő követelményeket, az éves költségvetés külső számviteli elszámolásait és az elemzéshez kiindulási alapként szolgáló tevékenységi térképet (példa kíséretében). A vállalkozások jelentős része ilyen tevékenységi térkép nélkül dolgozik s ez meglátszik a cég kontrolling rendszerén. A termelés, értékesítés, anyaggazdálkodás tervezési feladatairól s a humánpolitikai tervezéséről olvashatunk a továbbiakban a különféle költségek, a beruházások, a pénzügyi források stb. tervezési feladatai mellett. A szerzők a vezetői számvitel összefoglalásaként a belső cash flow, az eredménykimutatás és a mérleg összeállításáról tájékoztatnak, az elkészítésükhöz szükséges munkalapok mintáinak bemutatásával.

A tervezési rendszer horizontját kibővítő stratégiai tervezésről tájékozódhatunk a könyv VI. fejezetében. A szerzők a hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához szükséges követelményeket mutatják be. Az éves költség-

vetés meghatározó paraméterei jól csak a stratégiai tervből vezethetők le; az éves költségvetéshez olyan megalapozó eljárásokat, tevékenységeket kell tervezni, amelyek a hatékonyságát jelentős mértékben növelik. Szó van ezzel kapcsolatban itt a stratégiai gondolkodásról, a stratégiai terv számszerűsíthetőségéről, munkalaprendszeréről, a beruházások kezeléséről, a projekttervezésről és a kontrolling rendszernek a tervezésben betöltött szerepéről is. Végül a kontrolling informatikai háttéréről olvashatunk a könyvben. A kontrollernek az információt ki kell értékelnie, minősítenie a vállalkozás, a vezetés szempontjából. A munkaeszközök megválasztásánál igénybe kell vennie a modern technikai berendezéseket, csak így tarthat lépést a fejlődéssel! A Mellékleteket a könyvben tárgyalta témák számszerűsített modelljeit, példáit tartalmazzák.

*Thomas H. Davenport  
Laurence Prusak*

## TUDÁS- MENEDZSMENT

**Kosuth Kiadó**  
Budapest, 2001. 200 p.

A tudás alapvető fontosságáról, a tudásnak a szervezetek életében betöltött szerepéről, a napi munka során történő felhasználásáról, a szervezeti tudás működéséről szól az amerikai szerzők – a Harvard Business School munkatársai – könyve. A bevezetésben kifejtik: „Könyvünk leglényegesebb üzenete, hogy egy vállalat tartós sikerének forrása csak a kollektív tudás lehet, vagyis az, hogy mennyire hatékonyan használja fel e tudást, s milyen könnyen sajátít el és alkalmaz új ismereteket.” Megvizsgálják és meghatározzák, hogy a tudás miben különbözik az adattól és az információtól, leírják azt a folyamatot, amelynek során a tudás az

adattól és az információból létrejön. Rámutatnak: a tudás az adattól és az információtól közelebb van a cselekedethez s ez teszi különösen értékessé, mert a tudást az általa kiváltott döntések, tevékenységek alapján kell megítélni. A tudás az informális tanulással szerzett tapasztalatokon keresztül fejlődik, nem merev struktúra, komplex módon tud összetett jelenségekkel foglalkozni s a környezettel való kölcsönhatásokra élő szervezetként növekszik és változik. A tudás vállalati vagyont jelent, a vele összefüggő eszmei javak mozgásban tartják az üzleti életet s a belőle származó új ismeretek végtelen sora jöhet létre – különösen, ha a cég dolgozóinak lehetőségük van gondolkodni, tanulni és egymással beszélni.

A szervezetekben a tudásnak valódi piaca van; ez a piac hasonló az anyagi javak piacához, itt is vevők és eladók tárgyalnak, ügynökök is vannak. A jól működő piac létrehozásához számolni kell a piaci erőviszonyokkal, át kell látni a piac működését és meg kell próbálni azt hatékonyabbá tenni. A tudáspiac résztvevői tehát a vásárlók, az eladók, és az ügynökök; egyetlen személy egy nap alatt mind a három szerepet játszhatja, sőt néha egyidőben több szerepet is játszik. Az egyes szerepeket a szerzők külön-külön mutatják be, majd a tudáspiacon szokásos fizetségfajtákról számolnak be. Kiemelik a bizalom fontosságát; a tudáspiac működéséhez a bizalomnak láthatóan, mindenütt jelenlétnek kell lennie s a megbízhatóságnak először a legfelső szinteken kell érvényesülnie. A tudáspiac jelzései azok az információk, amelyek jelzik a tudás cégen belüli tartózkodási helyét és azt, hogy miként lehet az ismeretekhez hozzáférni. Szó van itt az informális hálózatokról, a rangról és végzettségről, a szakmai közösségekről, továbbá a tudáspiac hiányosságairól. Az utóbbiak közé a hiányos információk, a tudásaszimmetria és a tudás helyzet kötöttsége tartoznak. Említést történik a tudáspiac kóros elváltozásairól is (a tudás monopóliuma, mesterséges hiánya, kereskedelmi korlátozások).

R. I.

vítható. A költségcsökkentés lehetőségei változatosak, csak a költségek hosszú távú leszorításával juthat a vállalat olyan árelőnyhöz, amelynek segítségével az árakat diktálhatja a piacon.

A költséggazdálkodási ismeretekre – többek között – azért is szükség van, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árakat, azokat azonban befolyásolhatja. A költség mindig valamilyen erőforrás feláldozását jelenti; a szerzők foglalkoznak a gyártási és nem gyártási, a termék- és időszaki, a fix és változó költségekkel. A továbbiakban a vállalati tevékenységek jellegének, a készletértékelésnek a költséggazdálkodással való összefüggéseit vizsgálják és a költséggazdálkodási rendszerek megszerzésének lépéseit mutatják be táblázatok kíséretében.

A költségvetés tervezésénél abból kell kiindulni, hogy az csak az üzlet alakítására vonatkozó legfontosabb információk ismeretében végezhető el. Ez a vállalat irányításának legreálisabb, legjobban kidolgozott terve, amelynek alapján az üzletmenet hatékony irányítása érdekében legszükségesebb beavatkozásokat dolgozzák ki. Megismerjük a vele szemben felmerülő követelményeket, az éves költségvetés külső számviteli elszámolásait és az elemzéshez kiindulási alapként szolgáló tevékenységi térképet (példa kíséretében). A vállalkozások jelentős része ilyen tevékenységi térkép nélkül dolgozik s ez meglátszik a cég controlling rendszerén. A termelés, értékesítés, anyaggazdálkodás tervezési feladatairól s a humánpolitikai tervezéséről olvashatunk a továbbiakban a különféle költségek, a beruházások, a pénzügyi források stb. tervezési feladatai mellett. A szerzők a vezetői számvitel összefoglalásaként a belső cash flow, az eredménykimutatás és a mérleg összeállításáról tájékoztatnak, az elkészítésükhöz szükséges munkalapok mintáinak bemutatásával.

A tervezési rendszer horizontját kibővítő stratégiai tervezésről tájékozódhatunk a könyv VI. fejezetében. A szerzők a hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához szükséges követelményeket mutatják be. Az éves költség-

vetés meghatározó paraméterei jól csak a stratégiai tervből vezethetők le; az éves költségvetéshez olyan megalapozó eljárásokat, tevékenységeket kell tervezni, amelyek a hatékonyságát jelentős mértékben növelik. Szó van ezzel kapcsolatban itt a stratégiai gondolkodásról, a stratégiai terv számszerűsíthetőségéről, munkalaprendszeréről, a beruházások kezeléséről, a projekttervezésről és a controlling rendszernek a tervezésben betöltött szerepéről is. Végül a controlling informatikai háttéréről olvashatunk a könyvben. A kontrollernek az információt ki kell értékelnie, minősítenie a vállalkozás, a vezetés szempontjából. A munkaeszközök megválasztásánál igénybe kell vennie a modern technikai berendezéseket, csak így tarthat lépést a fejlődéssel! A Mellékleteket a könyvben tárgyalta témák számszerűsített modelljeit, példáit tartalmazzák.

*Thomas H. Davenport  
Laurence Prusak*

## TUDÁS- MENEDZSMENT

**Kosuth Kiadó**  
Budapest, 2001. 200 p.

A tudás alapvető fontosságáról, a tudásnak a szervezetek életében betöltött szerepéről, a napi munka során történő felhasználásáról, a szervezeti tudás működéséről szól az amerikai szerzők – a Harvard Business School munkatársai – könyve. A bevezetésben kifejtik: „Könyvünk leglényegesebb üzenete, hogy egy vállalat tartós sikerének forrása csak a kollektív tudás lehet, vagyis az, hogy mennyire hatékonyan használja fel e tudást, s milyen könnyen sajátít el és alkalmaz új ismereteket.” Megvizsgálják és meghatározzák, hogy a tudás miben különbözik az adattól és az információtól, leírják azt a folyamatot, amelynek során a tudás az

adattól és az információból létrejön. Rámutatnak: a tudás az adattól és az információtól közelebb van a cselekedethez s ez teszi különösen értékessé, mert a tudást az általa kiváltott döntések, tevékenységek alapján kell megítélni. A tudás az informális tanulással szerzett tapasztalatokon keresztül fejlődik, nem merev struktúra, komplex módon tud összetett jelenségekkel foglalkozni s a környezettel való kölcsönhatásokra élő szervezetként növekszik és változik. A tudás vállalati vagyont jelent, a vele összefüggő eszmei javak mozgásban tartják az üzleti életet s a belőle származó új ismeretek végtelen sora jöhet létre – különösen, ha a cég dolgozóinak lehetőségük van gondolkodni, tanulni és egymással beszélni.

A szervezetekben a tudásnak valódi piaca van; ez a piac hasonló az anyagi javak piacához, itt is vevők és eladók tárgyalnak, ügynökök is vannak. A jól működő piac létrehozásához számolni kell a piaci erőviszonyokkal, át kell látni a piac működését és meg kell próbálni azt hatékonyabbá tenni. A tudáspiac résztvevői tehát a vásárlók, az eladók, és az ügynökök; egyetlen személy egy nap alatt mind a három szerepet játszhatja, sőt néha egyidőben több szerepet is játszik. Az egyes szerepeket a szerzők külön-külön mutatják be, majd a tudáspiacon szokásos fizetségfajtákról számolnak be. Kiemelik a bizalom fontosságát; a tudáspiac működéséhez a bizalomnak láthatóan, mindenütt jelenlétnek kell lennie s a megbízhatóságnak először a legfelső szinteken kell érvényesülnie. A tudáspiac jelzései azok az információk, amelyek jelzik a tudás cégen belüli tartózkodási helyét és azt, hogy miként lehet az ismeretekhez hozzáférni. Szó van itt az informális hálózatokról, a rangról és végzettségről, a szakmai közösségekről, továbbá a tudáspiac hiányosságairól. Az utóbbiak közé a hiányos információk, a tudásaszimmetria és a tudás helyzet kötöttsége tartoznak. Említést történik a tudáspiac kóros elváltozásairól is (a tudás monopóliuma, mesterséges hiánya, kereskedelmi korlátozások).

R. I.

A tudásteremtés keretében arról olvashatunk a könyvben, hogy minden jól működő vállalat létrehoz és használ valamilyen tudást, mert enélkül nem tudja magát megszervezni és vállalkozásként fenntartani. A szerzők sorra veszik a tudás létrehozásának módjait. A legközvetlenebb és gyakran leghatásosabb mód a vásárlás és bérlés. A cég tudásbővítés céljára egységeket vagy csoportokat alapíthat (kutatási és fejlesztési osztályok). A vegyítés, tudáslegyítés eltérő perspektívákkal rendelkező egyéneket hoz össze, hogy együtt dolgozzanak egy feladaton vagy problémán. Az adaptáció, az alkalmazkodási képesség azon alapul, hogy a vállalat rendelkezik-e hasznosítható belsőerőforrásokkal, adottságokkal és nyitott-e a változásra. A tudáshálózatok hatékony kommunikációval, együttműködéssel teremthetnek új ismereteket a cégen belül. A szervezeti tudás a kodifikációval válik elérhetővé az alkalmazók számára, ebben fontos szerepet játszanak az új technológiák. A szerzők megismertetnek a tudáskodifikáció alapelveivel, a különböző tudástípusok rögzítésére alkalmas stratégiákkal, a tudás feltérképezésével, modellezésével, technológiájával és politikájával. Arra is rámutatnak, hogy a tudás kodifikálása fontos lépcsőfoka az értékes ismeretek vállalati kultúrába való beillesztésének.

A mindennapi tudástranszferek a vállalati élet fontos részei; a spontán tudástranszferre szükség van a vállalt sikeres működése érdekében s annak a kultúrába be kell épülnie. A tudásátvitel szervezett formái mellett nagy jelentőségük van a személyes találkozásoknak és beszélgetéseknek; a sikeres kommunikációt a személyes kapcsolattartás biztosítja a legjobban. A sikeres tudástranszfer sokféle kulturális tényező akadályozza. A szerzők ezeknek a gátaknak „súrlódás” nevet adtak, s a bizalom hiánya, az eltérő kultúrák, szókincsek, időhiány tartoznak – többek között – ide. Tanácsokat adnak a lehetséges megoldásokra is. A fejlődés elősegítése érdekében a szervezeteknek meg kell teremteniük azt a szerep- és képességkészletet, amely elvégzi az

ismeretek rögzítésének, szétosztásának és használatának feladatát; a tudásmenedzsment csak így érheti el a célját. A szerzők bemutatják a szükséges szerepek és képességek típusait azzal a céllal, hogy a cégeknek segítve ösztönözzenek minden munkatársat: legyenek a tudás menedzserei! Ezután a tudásprojektek irányításával és szervezésével összefüggő szerepeket, feladatokat írják le. A szerepeket négy szinten vizsgálják: a munkakörük szerint tudással foglalkozók, a tudásmenedzsment dolgozói, a projektek vezetői és a legfelső irányítást végzők szintjén. Tudni kell azt is, hogy a tudásmenedzsment egészen új terület, amellyel elsősorban azok a cégek foglalkoznak, ahol az üzleti és vállalati környezet gyorsan változik.

A tudásmenedzsment sokkal több a technológiánál, a technikai ismeretek azonban szorosan hozzá tartoznak; egyes új technológiák fontos szerepet játszanak a tudásmenedzsment fejlődésében, s ezt az új technológiákhoz való széles körű hozzáférés tette lehetővé. Bár a tudásmenedzsment viszonylag új területnek számít, évtizedek óta folynak már kísérletek a tudás rögzítésére és kezelésére alkalmas technológia felhasználására. A szerzők röviden foglalkoznak ezekkel a technológiákkal, s azt vizsgálják, hogy mi történik velük üzleti környezetben. Igen kiterjednek mondható a tudásmenedzsment technológiáinak a köre és néhány olyan infrastrukturális tényező (videokonferenciák szervezése vagy a telefon) is hasznos lehet a tudás könnyebb irányításában, amelyek hagyományosan nem sorolhatók ebbe a kategóriába. A technológia önmagában nem hoz létre tudásteremtő vállalatot, s azt is tudni kell, hogy a tudásmenedzsment területén korlátok vannak. Hatékony tudásmenedzsment ugyanis nem valósítható meg alapos magatartásbeli, kulturális és szervezeti változások nélkül. A technológiai stratégiákkal kapcsolatban az a legfontosabb, hogy hozzá kell kezdeni valamihez; fel kell építeni egy rendszert ahhoz, hogy látni lehessen, miként reagál a szervezet.

A könyv két utolsó (nyolcadik és ki-

lencedik) fejezete a tudásmenedzsment gyakorlati megoldásai keretében megismerteti a tudásmenedzsment-projektek típusaival. A szerzők beszámolnak az ezen a téren szerzett tapasztalatokról, a megvizsgált programokról, a tudás- és információkészletekről. Felsorolják a tudásprojektek sikerét jellemzően meghatározó tényezőket (tudásorientált vállalati kultúra, technikai és szervezeti infrastruktúra, a felsővezetés támogatása stb.) s egyenként kifejtik azok lényegét, fontosságát. Azt a következtetést vonják le, hogy a sikeres tudásmenedzsmenthez az emberi, technikai és közgazdasági adottságok sajátos keverékére van szükség a vállalat átfogó törekvéseiben éppúgy, mint az egyéni kezdeményezéseknél is. Gyakorlati tanácsokat adnak az elinduláshoz, a meglévő megoldások hasznosításához, a helyes út kiválasztásához, a problémák megoldásához. Egyensúlyt kell teremteni a sokféle megközelítés használatában, össze kell ezeket egyeztetni más változásokkal kapcsolatos elgondolásokkal és a feladatokat be kell illeszteni a vállalat napi teendőinek a sorába. A bemutatott esettanulmányok bizonyítják, hogy napjainkra a vállalatok egy része megértette a szervezeti tudás működtetésének jelentőségét, s ehhez meg is tették a szükséges lépéseket. Egyre többen minősítik a tudást szervezeti tőkének, a versenyelőny legfőbb tényezőjének...

R. I.

*Nagy Beáta*

## NŐI MENEDZSEREK

AULA Kiadó

Budapest, 2001. 208 p.

A nők kereseti és munkaerő-piaci lehetőségei világszerte kisebbek, a társadalom értékítélete általában nem kedvez sem a női munkaerőre, sem a női vezetőkre. Az elvégzett időmérés- vizsgálatok adatai szerint a nők a férfiaknál lényegesen több feladat hárul a háztartási munkából, a gyermekevelésből, annak ellenére, hogy a kereső-

A tudásteremtés keretében arról olvashatunk a könyvben, hogy minden jól működő vállalat létrehoz és használ valamilyen tudást, mert enélkül nem tudja magát megszervezni és vállalkozásként fenntartani. A szerzők sorra veszik a tudás létrehozásának módjait. A legközvetlenebb és gyakran leghatásosabb mód a vásárlás és bérlés. A cég tudásbővítés céljára egységeket vagy csoportokat alapíthat (kutatási és fejlesztési osztályok). A vegyítés, tudáslegyítés eltérő perspektívákkal rendelkező egyéneket hoz össze, hogy együtt dolgozzanak egy feladaton vagy problémán. Az adaptáció, az alkalmazkodási képesség azon alapul, hogy a vállalat rendelkezik-e hasznosítható belsőerőforrásokkal, adottságokkal és nyitott-e a változásra. A tudáshálózatok hatékony kommunikációval, együttműködéssel teremthetnek új ismereteket a cégen belül. A szervezeti tudás a kodifikációval válik elérhetővé az alkalmazók számára, ebben fontos szerepet játszanak az új technológiák. A szerzők megismertetnek a tudáskodifikáció alapelveivel, a különböző tudástípusok rögzítésére alkalmas stratégiákkal, a tudás feltérképezésével, modellezésével, technológiájával és politikájával. Arra is rámutatnak, hogy a tudás kodifikálása fontos lépcsőfoka az értékes ismeretek vállalati kultúrába való beillesztésének.

A mindennapi tudástranszferek a vállalati élet fontos részei; a spontán tudástranszferre szükség van a vállalt sikeres működése érdekében s annak a kultúrába be kell épülnie. A tudásátvitel szervezett formái mellett nagy jelentőségük van a személyes találkozásoknak és beszélgetéseknek; a sikeres kommunikációt a személyes kapcsolattartás biztosítja a legjobban. A sikeres tudástranszfer sokféle kulturális tényező akadályozza. A szerzők ezeknek a gátaknak „súrlódás” nevet adtak, s a bizalom hiánya, az eltérő kultúrák, szókincsek, időhiány tartoznak – többek között – ide. Tanácsokat adnak a lehetséges megoldásokra is. A fejlődés elősegítése érdekében a szervezeteknek meg kell teremteniük azt a szerep- és képességekészletet, amely elvégzi az

ismeretek rögzítésének, szétosztásának és használatának feladatát; a tudásmenedzsment csak így érheti el a célját. A szerzők bemutatják a szükséges szerepek és képességek típusait azzal a céllal, hogy a cégeknek segítve ösztönözzenek minden munkatársat: legyenek a tudás menedzserei! Ezután a tudásprojektek irányításával és szervezésével összefüggő szerepeket, feladatokat írnak le. A szerepeket négy szinten vizsgálják: a munkakörük szerint tudással foglalkozók, a tudásmenedzsment dolgozói, a projektek vezetői és a legfelső irányítást végzők szintjén. Tudni kell azt is, hogy a tudásmenedzsment egészen új terület, amellyel elsősorban azok a cégek foglalkoznak, ahol az üzleti és vállalati környezet gyorsan változik.

A tudásmenedzsment sokkal több a technológiánál, a technikai ismeretek azonban szorosan hozzá tartoznak; egyes új technológiák fontos szerepet játszanak a tudásmenedzsment fejlődésében, s ezt az új technológiákhoz való széles körű hozzáférés tette lehetővé. Bár a tudásmenedzsment viszonylag új területnek számít, évtizedek óta folynak már kísérletek a tudás rögzítésére és kezelésére alkalmas technológia felhasználására. A szerzők röviden foglalkoznak ezekkel a technológiákkal, s azt vizsgálják, hogy mi történik velük üzleti környezetben. Igen kiterjednek mondható a tudásmenedzsment technológiáinak a köre és néhány olyan infrastrukturális tényező (videokonferenciák szervezése vagy a telefon) is hasznos lehet a tudás könnyebb irányításában, amelyek hagyományosan nem sorolhatók ebbe a kategóriába. A technológia önmagában nem hoz létre tudásteremtő vállalatot, s azt is tudni kell, hogy a tudásmenedzsment területén korlátok vannak. Hatékony tudásmenedzsment ugyanis nem valósítható meg alapos magatartásbeli, kulturális és szervezeti változások nélkül. A technológiai stratégiákkal kapcsolatban az a legfontosabb, hogy hozzá kell kezdeni valamihez; fel kell építeni egy rendszert ahhoz, hogy látni lehessen, miként reagál a szervezet.

A könyv két utolsó (nyolcadik és ki-

lencedik) fejezete a tudásmenedzsment gyakorlati megoldásai keretében megismerteti a tudásmenedzsment-projektek típusaival. A szerzők beszámolnak az ezen a téren szerzett tapasztalatokról, a megvizsgált programokról, a tudás- és információkészletekről. Felsorolják a tudásprojektek sikerét jellemzően meghatározó tényezőket (tudásorientált vállalati kultúra, technikai és szervezeti infrastruktúra, a felsővezetés támogatása stb.) s egyenként kifejtik azok lényegét, fontosságát. Azt a következtetést vonják le, hogy a sikeres tudásmenedzsmenthez az emberi, technikai és közgazdasági adottságok sajátos keverékére van szükség a vállalat átfogó törekvéseiben éppúgy, mint az egyéni kezdeményezéseknél is. Gyakorlati tanácsokat adnak az elinduláshoz, a meglévő megoldások hasznosításához, a helyes út kiválasztásához, a problémák megoldásához. Egyensúlyt kell teremteni a sokféle megközelítés használatában, össze kell ezeket egyeztetni más változásokkal kapcsolatos elgondolásokkal és a feladatokat be kell illeszteni a vállalat napi teendőinek a sorába. A bemutatott esettanulmányok bizonyítják, hogy napjainkra a vállalatok egy része megértette a szervezeti tudás működtetésének jelentőségét, s ehhez meg is tették a szükséges lépéseket. Egyre többen minősítik a tudást szervezeti tőkének, a versenyelőny legfőbb tényezőjének...

R. I.

*Nagy Beáta*

## NŐI MENEDZSEREK

AULA Kiadó

Budapest, 2001. 208 p.

A nők kereseti és munkaerő-piaci lehetőségei világszerte kisebbek, a társadalom értékítélete általában nem kedvez sem a női munkaerőre, sem a női vezetőkre. Az elvégzett időmérés- vizsgálatok adatai szerint a nők a férfiaknál lényegesen több feladat hárul a háztartási munkából, a gyermekeknevelésből, annak ellenére, hogy a kereső-

tevékenységgel eltöltött idejük alig marad el a férfiakétól. Miért értékel tehát alul a nőket, a női munkaerőket, a női szerepeket a gazdaság és a társadalom? Ezzel a kérdéssel hazánkban is egyre többet foglalkoznak a vizsgálódások. Sokan úgy vélik, hogy a nők számára a család van előtérben, s ezért ehhez igazítják egyéb tevékenységüket, feladataikat. Hazánkban a vizsgált országokhoz képest nagyobb mértékű konzervativizmus tapasztalható ezen a téren annak ellenére, hogy évtizedekig a kétkeresős családtípus volt az általánosan elterjedt. A könyvben ezekre és hasonló kérdésekre kapunk választ.

A szerző úgy látja, hogy jelentősek a nemek közti bérkülönbségek azonos munkakörökben is. A női vezetők aránya annak ellenére alacsony, hogy a felsőfokú oktatásban részt vevő nők száma eléri, sőt túlszárnyalja a férfiakét. Az utóbbi évtizedekben fokozatosan emelkedett a felsőfokú intézmények hallgatói között a nők aránya, s éppen azokon a főiskolákon és egyetemeken (jogi és közgazdasági) lett egyre magasabb, amelyek elvégzése a felsőszintű vezetők számára szükséges. Táblázat szemlélteti a könyvben, hogy jelentősen csökkent a férfiak és a nők közti iskolázottsági különbség; a férfiak már csak a mezőgazdasági, műszaki és állatorvosi egyetemeken vannak többségben a női hallgatókkal szemben. Ennek ellenére a nők közül kevesebben jutnak vezető pozíciókba. A férfiak előnyösebb helyzetére utalnak azok az adatok is, amelyek szerint a férfi vezetők 74%-a, míg a nőknek csak 60%-a tudta nappali tagozaton megszerezni diplomáját. Így a férfiak karrierje könnyebben indulhatott, folyamatosabb volt, gyorsabban emelkedett...

Az egyén karrierjének elemzéséhez sok és összetett tényező hatását kell figyelembe venni. Az életinterjúk árulnak el legtöbbször az egyén társadalomban betöltött szerepéről. Így például a nők nem mindig gazdasági kényszerből vállalnak kereső foglalkozást a háztartási munkán kívül, hanem egyre több nő az önmegvalósítás, a függetlenség és az emberi kapcsolatok kiala-

kításának a lehetőségeit is látja ebben. Így tehát a kétféle tevékenység összekapcsolódása a konfliktusokon kívül pozitív eredményekhez, sikerekhez is vezethet. A szerző a továbbiakban a nőkre jellemző vezetési stílussal, a nőies vezetésmóddal foglalkozik.

A magyarországi női munkavállalók és női vezetők helyzetét számszerűleg is vizsgálva megállapítható, hogy egyre több nő kerül vezetői és irányító pozícióba, esélyük azonban igen kevés arra – a férfiakéval szemben –, hogy felső szintű vezetőkké váljanak. Bár jelentősen csökkent a férfiak és a nők közötti iskolázottsági különbség, vezetővé válásuk esélyeit az is csökkenti, hogy a családalapítás és a karrierépítés időszaka egybeesik. Ezt bizonyítja a férfi és a női vezetők korcsoportok szerinti megoszlása és a családi állapotra vonatkozó adatok elemzése is. Mindenképpen egyenlőtlenek tehát a nőknek a magasabb pozíciókba való bejutási esélyei!

A könyv célja – az elemzések segítségével – annak bemutatása, hogy a gazdasági vezetésben milyen helyet foglalnak el a nők, és változott-e ebben a helyzet az 1990-es években. A szerző azzal is foglalkozik, hogy miként alakult a sikeres menedzsernők életútja, karrierje. Rámutat arra, hogy a nők leggyakrabban a banki szférában és az államigazgatás szervezeteiben kerültek vezető pozícióba, feltűnően sok lett belőlük számviteli vezető is. Az életútjal, a karriertörténetekkel kapcsolatos interjúk kitérnek személyi tényezőkre (gyermekkor, iskolai évek, munkába állás, továbbtanulás, első vezetői pozíció), a családi eseményekre és helyzetre (házasság, gyermekszülés, válás, háztartás stb.). Képet kapunk az előrelépés körülményeiről, a szervezeti és társadalmi tényezőkről, az oktatási rendszer kibővüléséről, az iparfejlesztésről és a rendszerváltásról, valamint ezeknek a nők vezetővé válása esélyeire gyakorolt hatásáról.

A nőies vezetési stílus jellegzetességeit vizsgálva a szerző végül megállapítja, hogy a női és a férfi vezetői tulajdonságok és értékek nem térnek el lényegesen egymástól. Megegyeznek

abban, hogy a vezetői pozíciókban minden vezetőnek határozottnak kell lennie, a női vezetők azonban jobban figyelnek a beosztottaik érzelmeire, problémáira.

Rubóczky István

Adolf Hitler

## ASZTALI BESZÉLGETÉSEK

*Monológok a vezéri főhadiszálláson  
1941–1944*

Árkádia Kiadó, 1999

*Csak az ellen tudunk védekezni,  
amit megértünk.*

Ha sokak – a szerencsések – ennek nincsenek is tudatában, Adolf Hitler sokkal több a ma emberének is, mint a múlt gyászos, de már letűnt árnya. Nem érthetjük meg Európát, sőt mi, itt élők nem érthetjük meg önmagunkat sem, ha nem ismerjük azt az eszmerendszert, amelynek Hitler neve, alakja a szimbólumává vált. Ha ennek nem is vagyunk tudatában, a gondolkodásunkat sokban meghatározzák mélyen beágyazott elvek, tiltások, ellenszenv, amelyek eredete a világnak a hitlerizmus eszméire és főként annak tetteire adott válaszában rejlik. A közösségi lét számos fontos kérdésére mi már sohasem tudunk úgy választ keresni, mint ténenként, ha e fasizmus\* sohasem létezett volna.

Hitler pályafutását és személyiségfejlődését is meg kell értenünk – ez segít belelátni a világunk olykor kendőzetlenül és durván megmutakozó, olykor nagyon is mélyen rejtőző társadalmi és politikai mechanizmusába, segít megérteni, hogy abban mivel számoljunk és mitől tartsunk. Pályájának, életrajzában könyvtárra menő irodalma van, két művét azonban mindenképpen érdemes kiemelni, amelyek most magyarárt is hozzáférhetővé váltak.

\* Valójában a náciizmus ideológiájáról van szó. (Szerk.)

tevékenységgel eltöltött idejük alig marad el a férfiakétól. Miért értékel tehát alul a nőket, a női munkaerőket, a női szerepeket a gazdaság és a társadalom? Ezzel a kérdéssel hazánkban is egyre többet foglalkoznak a vizsgálódások. Sokan úgy vélik, hogy a nők számára a család van előtérben, s ezért ehhez igazítják egyéb tevékenységüket, feladataikat. Hazánkban a vizsgált országokhoz képest nagyobb mértékű konzervativizmus tapasztalható ezen a téren annak ellenére, hogy évtizedekig a kétkeresős családtípus volt az általánosan elterjedt. A könyvben ezekre és hasonló kérdésekre kapunk választ.

A szerző úgy látja, hogy jelentősek a nemek közti bérkülönbségek azonos munkakörökben is. A női vezetők aránya annak ellenére alacsony, hogy a felsőfokú oktatásban részt vevő nők száma eléri, sőt túlszárnyalja a férfiakét. Az utóbbi évtizedekben fokozatosan emelkedett a felsőfokú intézmények hallgatói között a nők aránya, s éppen azokon a főiskolákon és egyetemeken (jogi és közgazdasági) lett egyre magasabb, amelyek elvégzése a felsőszintű vezetők számára szükséges. Táblázat szemlélteti a könyvben, hogy jelentősen csökkent a férfiak és a nők közti iskolázottsági különbség; a férfiak már csak a mezőgazdasági, műszaki és állatorvosi egyetemeken vannak többségben a női hallgatókkal szemben. Ennek ellenére a nők közül kevesebben jutnak vezető pozíciókba. A férfiak előnyösebb helyzetére utalnak azok az adatok is, amelyek szerint a férfi vezetők 74%-a, míg a nőknek csak 60%-a tudta nappali tagozaton megszerezni diplomáját. Így a férfiak karrierje könnyebben indulhatott, folyamatosabb volt, gyorsabban emelkedett...

Az egyén karrierjének elemzéséhez sok és összetett tényező hatását kell figyelembe venni. Az életinterjúk árulnak el legtöbbet az egyén társadalomban betöltött szerepéről. Így például a nők nem mindig gazdasági kényszerből vállalnak kereső foglalkozást a háztartási munkán kívül, hanem egyre több nő az önmegvalósítás, a függetlenség és az emberi kapcsolatok kiala-

kításának a lehetőségeit is látja ebben. Így tehát a kétféle tevékenység összekapcsolódása a konfliktusokon kívül pozitív eredményekhez, sikerekhez is vezethet. A szerző a továbbiakban a nőkre jellemző vezetési stílussal, a nőies vezetésmóddal foglalkozik.

A magyarországi női munkavállalók és női vezetők helyzetét számszerűleg is vizsgálva megállapítható, hogy egyre több nő kerül vezetői és irányító pozícióba, esélyük azonban igen kevés arra – a férfiakéval szemben –, hogy felső szintű vezetőkké váljanak. Bár jelentősen csökkent a férfiak és a nők közötti iskolázottsági különbség, vezetővé válásuk esélyeit az is csökkenti, hogy a családalapítás és a karrierépítés időszaka egybeesik. Ezt bizonyítja a férfi és a női vezetők korcsoportok szerinti megoszlása és a családi állapotra vonatkozó adatok elemzése is. Mindenképpen egyenlőtlenek tehát a nőknek a magasabb pozíciókba való bejutási esélyei!

A könyv célja – az elemzések segítségével – annak bemutatása, hogy a gazdasági vezetésben milyen helyet foglalnak el a nők, és változott-e ebben a helyzet az 1990-es években. A szerző azzal is foglalkozik, hogy miként alakult a sikeres menedzsernők életútja, karrierje. Rámutat arra, hogy a nők leggyakrabban a banki szférában és az államigazgatás szervezeteiben kerültek vezető pozícióba, feltűnően sok lett belőlük számviteli vezető is. Az életútjal, a karriertörténetekkel kapcsolatos interjúk kitérnek személyi tényezőkre (gyermekkor, iskolai évek, munkába állás, továbbtanulás, első vezetői pozíció), a családi eseményekre és helyzetre (házasság, gyermekszülés, válás, háztartás stb.). Képet kapunk az előretartás körülményeiről, a szervezeti és társadalmi tényezőkről, az oktatási rendszer kibővüléséről, az iparfejlesztésről és a rendszerváltásról, valamint ezeknek a nők vezetővé válása esélyeire gyakorolt hatásáról.

A nőies vezetési stílus jellegzetességeit vizsgálva a szerző végül megállapítja, hogy a női és a férfi vezetői tulajdonságok és értékek nem térnek el lényegesen egymástól. Megegyeznek

abban, hogy a vezetői pozíciókban minden vezetőnek határozottnak kell lennie, a női vezetők azonban jobban figyelnek a beosztottaik érzelmeire, problémáira.

Rubóczky István

Adolf Hitler

## ASZTALI BESZÉLGETÉSEK

*Monológok a vezéri főhadiszálláson  
1941–1944*

Árkádia Kiadó, 1999

*Csak az ellen tudunk védekezni,  
amit megértünk.*

Ha sokak – a szerencsések – ennek nincsenek is tudatában, Adolf Hitler sokkal több a ma emberének is, mint a múlt gyászos, de már letűnt árnya. Nem érthetjük meg Európát, sőt mi, itt élők nem érthetjük meg önmagunkat sem, ha nem ismerjük azt az eszmerendszert, amelynek Hitler neve, alakja a szimbólumává vált. Ha ennek nem is vagyunk tudatában, a gondolkodásunkat sokban meghatározzák mélyen beágyazott elvek, tiltások, ellenszenvek, amelyek eredete a világnak a hitlerizmus eszméire és főként annak tetteire adott válaszában rejlik. A közösségi lét számos fontos kérdésére mi már sohasem tudunk úgy választ keresni, mint tennénk, ha e fasizmus\* sohasem létezett volna.

Hitler pályafutását és személyiségfejlődését is meg kell értenünk – ez segít belelátni a világunk olykor kendőzetlenül és durván megmutakozó, olykor nagyon is mélyen rejtőző társadalmi és politikai mechanizmusába, segít megérteni, hogy abban mivel számoljunk és mitől tartsunk. Pályájának, életrajzában könyvtárra menő irodalma van, két művét azonban mindenképpen érdemes kiemelni, amelyek most magyarált is hozzáférhetővé váltak.

\* Valójában a náciizmus ideológiájáról van szó. (Szerk.)

Az egyik Brigitte Hamann rendkívül alapos, hatalmas történelmi tényanyag-  
ra támaszkodó műve, amelyet „Bécs és  
Hitler egy diktátor tanulóévei” címmel  
2000-ben adott ki az Európa Könyvki-  
adó. Ez bizonyos értelemben lefokozta  
Hitlert. A benne kibontakozó kép egy-  
értelművé teszi, hogy Hitler valójában  
nem volt a szellemi atyja ennek a rend-  
kívül nagyhatású, széles társadalmi  
rétegeket magával ragadó, szélsőséges-  
en agresszív ideológiának és arra épít-  
kező államvezetésnek. Az eszméket  
nem ő alkotta, sőt mindazt amit hitleriz-  
musként tartunk számon, Hitler mások  
politikai eszméiből állította össze. Az  
ideológia, a koncepció, sőt a politikai  
stratégia minden lényeges gondolata  
már ő előtte felszínre emelkedett, és túlnyomó részük ott volt az ifjú Hitler szem-  
e előtt az akkori Bécs politikai életé-  
ben. Még a legszemélyesebben és leg-  
szorosabban egyedül Hitlerhez kötődő  
„Führer” elnevezés is használatban volt  
már előtte és egy másik politikust Georg  
Schönerert díszítette. Már Schönerernél  
megjelenik Hitler hatalmának egyik leg-  
erősebb oszlopa „a Führer-elv is”, jólle-  
het Schönerernek még nem adatott meg,  
hogy azt a későbbi szélsőséges for-  
májában gyakorolhassa.

Milyen egyszerű is azt mondani,  
hogy Adolf Hitler a XX. század fekete  
génusza, a kor – és hatását tekintve talán  
minden eddigi korok – legsötétebb  
démona volt. Ártó szellemként messze  
túlszárnyalni látszik még nagy és nem  
kevésbé gyászos emlékü kortársát,  
Sztálint is, hiszen az utóbbi sokkal rejt-  
ettebben gyakorolta a gyűlölet művés-  
zetét. Hamann könyve megmutatja,  
valójában milyen adottságokkal és fel-  
készültséggel állt elő az az ember, aki-  
ből a hatalom valódi birtokosai megál-  
kották a Führert.

A másik ez a könyv. Ugyancsak  
hosszú a sora a Hitlerre való visszaem-  
lékezéseknek. A magyarul is megjelen-  
tek közül említsük Hermann Rausch-  
ningét, aki Danzig Szabad Város szená-  
tusának volt az elnöke, a náci párt  
alapító tagja, és könyve, „Hitler mon-  
ta nekem” címmel jelent meg 1939-ben  
Párizsban<sup>1</sup>, valamint Hitler tolmácsá-

nak, Paul Schmidtnek a visszaemléke-  
zéseit<sup>2</sup>. Az ilyen művek szükségképpen  
kisebb-nagyobb mértékben szubjektív  
képet adnak a Führerről – amilyenek  
őt a szerző látta, ahogyan emlékszik rá,  
ahogy ki akarta írni magából, vagy ép-  
pen amilyenek a saját egyéni indítékai  
szerint láttatni akarta. Itt viszont a  
Führer maga beszél.

Hitler kétségtelenül a politikai mar-  
keting rendkívüli technikusává nőtte ki  
magát. A szavakat nagyon tudatosan, a  
meggyőzés, manipuláció eszközeként  
használta. Nagy példaképe ebben a  
rendkívül nagyhatású vezérként tisztelt  
bécsi polgármester, Karl Lveger volt.  
Az ő példáján magyarázta a Mein  
Kampf-ban a beszéd erejének politikai  
értékét, írt a kimondott szó varázsere-  
jéről, és a tömegek közé hajtott szó  
gyűjtő erejéről. Az itt sorakozó asztali  
beszélgetéseinek különleges értékét  
éppen az adja, hogy Hitler itt nem ját-  
szik szerepet, szavait nem a kívánt ha-  
tás és felkeltés céljával formálja – leg-  
alább is nem tudatosan –, hanem való-  
ban az elképzeléseit, töprengéseit oszt-  
ja meg a legbensőbb környezete tag-  
jaival, kendőzetlenül és célzatosság  
nélkül megmutatja gondolatait.

Meglepő? – innen úgy tűnik, a Füh-  
rernek is szüksége volt emberi kapcso-  
latokra. Szavainak egyik lejegyzője el-  
mondja, hogy Hitler némi kivétellel  
csak az ékezetek alkalmazásával folytatott  
bizalmas beszélgetéseket, vagyis a sze-  
mélyes hangvételt, szívélyes kitarulko-  
zások során találta meg a módját a  
szükséges szellemi-lelki kikapcsolódás-  
nak. Amint a bevezetőből megtudjuk, ez  
az igénye méginkább megmutatkozott  
az éjszakai teázásoknál: az esti helyzet-  
megbeszélések után nem vonult vissza,  
hanem meghívta néhány bizalmasát,  
hogy beszélgetések révén feltöltődjék  
energiával. Ilyen alkalmakkor különö-  
sen nagy súlyt helyezett titkárnője jelen-  
létére, mivel úgy érezte, hogy ettől  
ihletet és ösztönzést kap, és jobban  
megmarad a nem-hivatalos légkör is.

A Vezér paradoxona: a bevezetés el-  
mondja, hogy Hitler e beszélgetések  
során igényelte vendégei őszinte véle-  
ményét, reagálásait, s hogy partnerei

legyenek a gondolkodásban. Szükségét  
érezte, hogy rajtuk mérje be, vizgáz-  
tassa gondolatait. Azok viszont kerül-  
ték, hogy kérdésekkel, vagy ellenveté-  
sekkel terheljék őt – így Hitler valóban  
monologizált.

Tudnunk kell ugyanakkor azt is,  
hogy ezek a lejegyzések nem a beszé-  
dek valós idejű teljes körű rögzítésére  
támaszkodnak, s ez szükségképpen be-  
folyásolhatja a megbízhatóságukat is.  
A Szovjetunió elleni háború megin-  
dulását követően Martin Bormann, a  
hitleri vezetés szürke eminenciása ren-  
delte el, hogy készítsenek feljegyzé-  
seket a Führernek a főhadiszálláson  
munkaszünetekben folytatott beszél-  
getéseiről. Szavait utólag, főként emlé-  
kezetből jegyezték le.

Világos, többnyire gördülékeny,  
könnyen olvasható szövegek, őszinte  
gondolatok a legkülönbözőbb témák-  
ról. A szörny emberi módon kommu-  
nikál, gondolatai nagy részétől azon-  
ban a hideg futkos a hátunkon. Emberi  
szavak önmagáról. „Életem egyik leg-  
fájdalmasabb pillanata volt, amikor le  
kellett tennem a rövidnadrágot, de: ha  
beszéltem valakivel Coburgtól északra,  
az illető azt hitte, nem kell engem ko-  
molyan vennie. Fiatal koromtól rövid-  
nadrágban nőttem fel, télen is azt hord-  
tam. Azután a magas szárú csizmára  
szoktam rá, most pedig visszatértem a  
polgári hosszúnadrághoz.” 1942. feb-  
ruárjában, nyilvánvalóan a Tél tábor-  
nokkal vívott küzdelemről: „Bormann,  
ön tudja, hogy én egész életemben el-  
lensége voltam a hónap, mindig gyűlöl-  
tem. Most már tudom, hogy miért! Megsejtetem a dolgot!” Hitleri nyelv-  
tudomány: „Az olasz, a spanyol, a  
francia és az angol nyelv úgy keletke-  
zett, hogy a népvándorlás nyelvi elemei  
a helyi nyelvekkel konglomerátumot  
képeztek, ami eleinte kész zagyvalék  
volt, később azonban a megfelelő költő  
feltűnésével a nemzeti nyelv alapjává  
váltzott.” És egy a végzetes tévedései  
közül: „Churcill az az ember, akit mi  
mindig firkászunk nevezünk. Az ellen-  
zék most megszilárdul (1942 január-  
jában vagyunk). Azt hiszem, ha lesz ál-  
lam, amelyik kiválik a háborúból, még  
mielőtt az véget érne, Anglia lesz az.”

1 Magyarul: „Hitler bizalmasa voltam”.  
Zrínyi Katonai Kiadó, 1970

2 „Hitler tolmácsa voltam”. Gondolat, 1971