DINYA László

A KÖZSZOLGÁLTATÁSI MENEDZSMENT SAJÁTOSSÁGAI - KUTATÁSI TAPASZTALATOK

A közszférában működő szervezetekkel szembeni kihívások nagyságrendileg hasonlóak azokhoz, amelyekkel az üzleti szféra szervezetei szembesülnek a gyorsuló környezeti változások, és az ennek következtében átalakuló működési feltételek között. A közszolgáltató szervezetek irányítása (a közszolgáltatási menedzsment) számára ebben a helyzetben nélkülözhetetlenek azok a kutatások, amelyek feltárják és rendszerezik a várható kihívásokat, elemzik az érintett szereplők mozgásterét, lehetséges feladatait. Ezekhez azonban nagy szükség van bizonyos alapvető metodikai kérdések tisztázására, mert enélkül átfogó, szakmailag megalapozott primer kutatás lehetetlen.

A közszolgáltatási menedzsment kihívásainak tanulmányozása kapcsán két fő területen vetődnek fel terminológiai kérdések: egyáltalán *milyen szervezeteket* sorolhatunk a közszférához, illetve hogy *mit értsünk* e szervezeteket érintő *kihívások alatt?* Számos kapcsolódó hazai és külföldi szakirodalom feldolgozása alapján (R. J. Stillmann, 1994; B. A. Weisbrod, 1991; J. E. Stiglitz, 2000; C. Pollitt – S. Harrison, 1992; D. Osborne – T. Gaebler, 1994) világosan látszik, hogy a közszférával összefüggő *fogalmak körében sok tisztáznivaló van.* Például gyakran keverednek a közhasznú, közcélú, közérdekű, nonprofit jelzők, esetenként szinonim módon, máskor viszont teljesen eltérő összefüggésben használva őket (nem pontos, illetve hiányzik az egyértelmű definíciójuk). Hasonló problémák vannak a közszféra kapcsán gyakran említett *tevékenységek* megnevezésével: a közigazgatás, közszolgáltatás, közszolgálat, közüzem, közfeladat, közösségi szektor, közszektor stb. kifejezések gyakran többé-kevésbé átfedik egymást, nehezítve így a tudományos megközelítést is.

A közszféra fogalmát mi a következő tartalommal használjuk: a *közszféra a közszükségletek* (közösségi, illetőleg kollektív igények) *kielégítését* biztosító tevékenységeket végző szervezetek összessége. A *közszükséglet* pedig egy sajátos társadalmi igény, amely a társadalom tagjainak többsége (közösség) részéről felmerül: közszükséglet az a társadalmi igény, amelyet közösségi (politikai) döntés *közösségi igénynek* minősít, és ezért kielégítését alapvetően (nem feltétlenül teljes mértékben) *közpénzekből finanszírozzák.* Végezetül a *közszolgáltatás* a társadalmi igényeket kielégítő tevékenységek speciális fajtája: *közszolgáltatás* a közszükségletek kielégítése, és ezen belül *közfeladat,* ha nonprofit jellegű (a tevékenységet végző közszolgáltató érdeke nem fűződik profit eléréséhez), illetve *közérdekű szolgáltatás,* ha profitorientált jelleggel végzik.

A közszolgáltatások, illetőleg a közszolgáltató szervezetek besorolását, megkülönböztetését a társadalmi igények kielégítését végző egyéb szervezetektől a statisztikai elemzés lehetőségeit vizsgáló következő pontban a fentiekből kiindulva kíséreljük meg. Ez a megközelítés szolgál alapul akkor is, amikor a *közszférában a menedzsment kihívásait* vizsgáljuk, és a primer kutatások során ezen szervezeteket keressük meg.

A közszféra statisztikai elemzésének kérdései

A közszféra jellemzőinek statisztikai elemzéséhez egyfelől a rendelkezésre álló *KSH-adatok,* másfelől a *közszféra fentebbi definíciója* jelenti a kiindulópontot:

- A KSH-adatok szolgáltatói a *gazdasági szervezetek,* tehát a szervezetek, illetve azok *tevékenységének jellegén* alapuló ágazati besorolása szerinti bontásban számolhatunk a statisztikai adatokkal.

- A közszféra pedig megfogalmazásunk szerint azokat a szervezeteket jelenti, amelyek a *közjavak és a közszolgáltatások* (megfizettethető javak) előállítását, és/vagy az azokhoz való hozzájutást végzik, szervezik.

Ennek alapján a *közszférához tartoznak* (a közszférát képezik) véleményünk szerint a következő gazdasági ágazatokba sorolt szervezetek (a KSH kategóriák megnevezésével, illetve jelölésével):

- L: Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás (tipikusan közfeladatokat ellátó szervezetek, a közjavakról gondoskodnak).
- M: Oktatás (miután a szervezetek zöme közfeladatként, állami költségvetésből finanszírozva végzi tevékenységét).
- N: Egészségügyi, szociális ellátás (u.a. mint előzőleg!).

A többi szféra (*üzleti szféra* = magánjavakat profitszerzés céljából előállító szervezetek, tehát az A....K jelű KSH-kategóriák, illetve *civil szféra* = magánjavakat nonprofit jelleggel előállító szervezetek, tehát az O jelű KSH-kategória) szolgál a többi szervezet besorolására. Ebből következően az egyes *szférák között átfedések lehetnek:* gyakorlatilag a legtöbb gazdasági szervezet egyidejűleg több szférához is kapcsolódhat, attól függően, hogy tevékenysége milyen javak előállítására és milyen céllal irányul Sok a határeset, bizonytalan besorolású szervezet: részben mert a tevékenysége összetett (inhomogén), részben mert egy adott tevékenység esetében is vitatható annak besorolása. Mindenesetre, amikor a közszolgáltatási menedzsmentet érintő kihívásokat vizsgáljuk, akkor a fenti körbe tartozó szervezeteket vesszük alapul.

Munkaerőpiaci szempontból nézve a közszféra ma is, és a jövőben is egyik meghatározó szektora a nemzetgazdaságnak. (KSH, 2001.) *(1. táblázat)*

1. táblázat

Foglalkoztatottak száma Magyarországon 2001-ben

Szektor	Foglalkoztatott létszám (ezer fő)	Arány (%)
Üzleti szféra	2824,4	73,4
Civil szféra	166,2	4,3
Közszolgáltatások	**858,5**	**22,3**
Összesen	3811,4	100,0

Miután a közszférában *15 615 szervezet* található (KSH, 2001. dec. 31.), ezek átlagos mérete az alkalmazotti összlétszámból kiindulva kb. *55 fő alkalmazott/szervezet.* E szolgáltatások zökkenőmentes biztosításához tapasztalat szerint min. tíz beosztott/fő valamilyen szintű vezető arány szükséges, tehát a közszférában *kb. 85 000* olyan alkalmazott van, aki többkevesebb beosztottat irányít, gazdálkodási és működési döntéseket hoz, aki menedzseli a szervezet egészét vagy valamelyik részlegét – és aki ezt többnyire autodidakta módon végzi, miután a gyorsulva változó követelményekre felkészüléshez képzés, továbbképzés, tanácsadás formájában jelenleg még kevés külső szakmai segítségre számíthat. A hozzáférhető menedzsmentismeretek ugyanis javarészt az üzleti szférához kötődnek, másrészt a közszféra aktuális kihívásaival nincsenek feltétlenül összhangban.

Az elvégzett primer és szekunder kutatások metodikai kérdései

Az előző okfejtés alapján egy hosszabb távú, *átfogó primer kutatást* indítottunk 1998-ban, amelynek kapcsán megpróbáljuk feltárni a közszféra átalakulásából fakadó menedzsment kihívásokat. A vizsgálati metodika kialakításánál induló *hipotéziseink* a következők voltak:

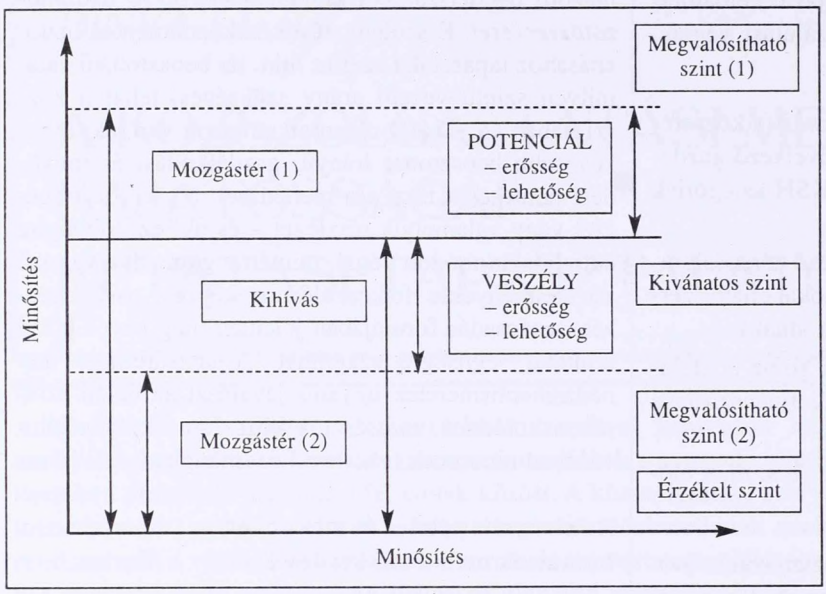
(1) Az üzleti szférában a szervezetek működésének elemzésére bevált módszerek a közszféra esetében kiindulópontként alkalmazhatók.

(2) A menedzsment kihívásainak feltárásához az *érintettek* (=a közszolgáltató szervezetek különféle szintű vezetői, „menedzserei") *kérdőíves megkérdezése* használható információt szolgáltat.

Hipotéziseink teszteléséhez egy véletlen mintavételen alapuló (a közszférában dolgozó 247 fő felső – közép – alsó szintű vezető és beosztott válaszait tartalmazó) kérdőíves felmérést végeztünk el 2001-ben. A megkérdezettek 49 különböző szervezetben dolgoznak (tehát szervezetenkénti átlagos létszámuk öt fő), amelyeket három fő csoportba oszthatunk: központi államigazgatási, helyi önkormányzati és önálló költségvetési intézmények. A közszférát képező mindhárom KSH-kategória szervezeteinek alkalmazottai (közigazgatási-oktatási-egészségügyi és szociális intézmények) megfelelő súllyal szerepelnek a mintában. Bár a minta nem reprezentatív, megítélésünk szerint az eredmények így is felhívják a figyelmet a közszolgáltatási menedzsment több specialitására, és alátámasztják hipotéziseinket. A kutatás fontosabb *eredményeit* a következőkben foglaljuk össze:

1. ábra

A kihívások és a mozgástér elemzésének fogalmi rendszere



- *Módszertani* szempontból fontos újításnak tekintjük (a szakirodalomban ebben a formában nem találtuk) az ú.n. *„7'S-modell"-re alapuló kérdőívet,* és ezzel összefüggésben a szervezeti kihívások – mozgástér elemzésének újszerűen rendszerezett fogalmait. *(1. ábra)*
- Mint az jól ismert (pl. H. Mintzberg – J. B. Quinn – J. Voyer, 1995), a *7'S-modell* a szervezeti működés hét legfontosabb összetevőjét tartalmazza (struktúra–rendszerek–stílus–személyi állomány–kompetenciák–stratégia–kultúra). A menedzsment kihívásait indirekt módon vizsgáló, általunk kialakított kérdőív a vezetők ezen tényezőkkel való *elégedettségét,* illetve az egyes tényezők szükséges *mértékű megváltoztatásának* esélyét számszerűsíti öt fokozatú skálán (mind a hét terület kapcsán formáljon véleményt az adott területtel való *elégedettségéről:* 1 – elégedett, 2 – nagyrészt, 3 – közepesen, 4 – nem elégedett, 5 – totális változtatásra lenne szükség; illetve a kívánatosnak gondolt *változtatás esélyéről:* 1 – semmi esély, 2 – némi esély, 3 – közepes, 4 – nagy esély, 5 – minden esély adva)
- Ennek megfelelően minden működési területen háromféle helyzetet (szintet) különböztetünk meg: *érzékelt szint* (= pl. a szervezeti felépítés jelenlegi adott formája), amellyel szemben felmerülhet a *kívánatos szint* (= az adott működési területtel való elégedetlenség mértékétől függően egybeeshet vagy eltérhet az érzékelt szinttől), valamint a *megvalósítható szint* (= az egyes területeken reálisan elérhető változtatás mértéke). Ha a vezetők nem elégedettek maradéktalanul valamelyik működési területtel, akkor ott az érzékelt szint (helyzet) és a kívánatos szint (helyzet) közötti eltérés formájában felmerül a *kihívás* (= a vezetés számára lépéskényszer). A megvalósítható szint (helyzet) és az érzékelt szint (helyzet) közötti eltérés jelenti a vezetés *mozgásterét* a kihívásra történő reagálásban. Ez számszerűen a kérdőívek alapján az elégedetlenségre – azaz: változtatási igényre – és a változtatási esélyre adott minősítési értékek különbségeként jelenik meg. Ha a mozgástér valamelyik működési területen nagyobb, mint amekkora a kívánatos változtatásokhoz kellene, akkor azon a területen a szervezet *potenciállal* (tartalékkal) rendelkezik, amely származhat kívülről *(lehetőség)* vagy belülről *(erősség).* Ellenkező esetben az indokoltnál szűkebb a mozgástér, és ez *veszélyt* jelent. (Külső forrás esetén: *fenyegetés,* belső forrás esetén: *gyengeség.) (1. ábra)*

A fenti rendszerezés valamivel túllép a klasszikus SWOT-elemzés körén, hiszen egyrészt az erősségek–gyengeségek–lehetőségek–fenyegetések (valamint azok forrásainak megjelölése) mellett bevezeti a *mozgástér* (a SWOT-elemzés angol terminusaihoz illeszkedve „Space")–*potenciál* („Potential")–*kihívás* („Challenge")–*veszély* („Danger") definiált fogalmait, másrészt ezeket *egységes logikai rendszerbe* foglalja (nevezhetjük ezen az alapon *SPCD-elemzésnek* is).

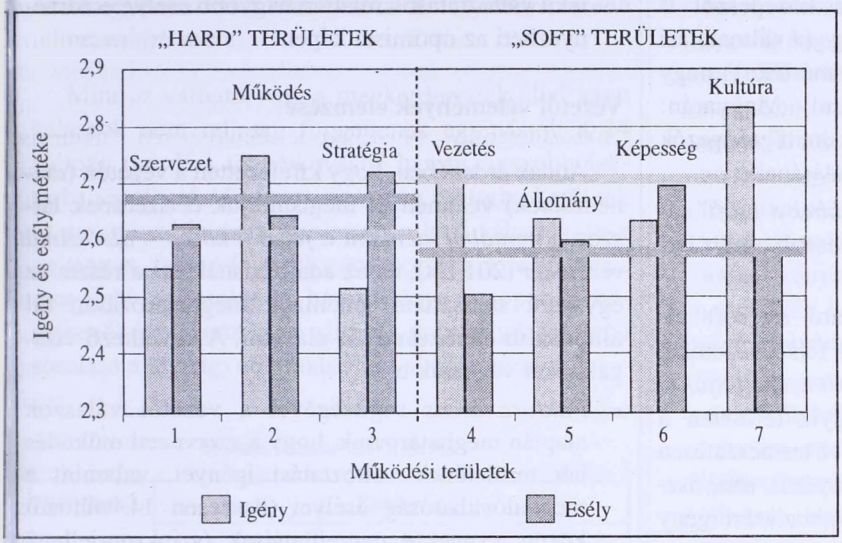
A kérdőíves felmérés eredményei

A közszolgáltató szervezetek különböző szintjein (felső-közép-alsó szintű vezetők, valamint beosztottak) dolgozókat képviselő 247 fős minta válaszait SPSS-programcsomag segítségével dolgoztuk fel (egyszerű statisztikai jellemzők, faktor- és klaszterelemzés), és ezek alapján megfogalmazhatók olyan általános *megállapítások,* amelyek alapvetően meghatározzák a közszolgáltatási menedzsment kihívásaival kapcsolatos további kutatásaink irányát. *(2. ábra)*

- *Nincs egyetlen olyan* – a vizsgálatban szereplő – *területe sem* a szervezetek működésének, *amelyen legalább közepes nagyságrendű változtatást ne*

2. ábra

Változtatási igények és esélyek a közférában



igényelnének a véleményt formálók (azaz kihívást ne érzékelnének). Ezen belül leginkább elfogadhatónak látják a követett stratégiát (a változtatási igény, I=2,52), legkevésbé a szervezeti kultúrát, I= 2,83).

- A kihívásokra történő reagálás lehetőségének (=a mozgástérnek) megítélése működési területenként eltérő:
  - *Nem látszik akadálya a szükséges mértékű változtatásnak* a szervezet, a szervezeti kompetenciák és a követett stratégia vonatkozásában (a stratégia kívánatos mértékű változtatásánál a kihasználatlan mozgástér még jelentősnek is mutatkozik).
- Gyakorlatilag *nincs meg a kívánatos nagyságú mozgástér* a működési folyamatok, vezetési stílus, személyi állomány és a szervezeti kultúra átalakításánál. Különösen feltűnő a szakadék nagysága a kultúra területén.
- Amennyiben a 7'S *modell összetevőinek hagyományos csoportosításában* („hard", azaz „kemény", viszonylag egzakt módon leírható jellemzők: a szervezet, működési folyamatok, stratégia, illetve „soft", azaz „puha", kevésbé egyértelműen jellemezhető tényezők: a vezetési stílus, személyi állomány, szervezeti képességek, szervezeti kultúra) is elemezzük az eredményeket, érdekes megfigyelést tehetünk:
  - A megkérdezettek úgy látják, hogy a működés *„hard" tényezői terén* a mozgástér a kívánatos változtatásokra összességében adott (a *2. ábrán* a megfelelő árnyalatú egyenes vonalak a kapcsolódó tényezőkre adott minősítések átlagértékeit mutatják), vagyis ezeknél a tényezőknél a változtatás esélye átlagban meghaladja a változtatás iránti igény mértékét (ebből kissé „kilóg" a működési folyamatok megítélése, ahol eltérő a kép). Ez sajátos összhangban van azzal a megfigyeléssel (H. Mintzberg, 1995), hogy *a tényezők kezelése függvénye a nemzeti kultúrának,* azaz a „nyugati" kultúrkörben a környezeti változásokhoz történő szervezeti alkalmazkodást előszeretettel kezdik a működés „hard" tényezőinek átalakításával, míg mondjuk a Távol-Keleten mindenekelőtt a „soft" tényezőkkel.
  - Ugyanakkor *a „soft" tényezőknél* fordított a helyzet: a kapcsolódó területek átlagában *nagyobb a változtatási igény mértéke, mint annak a megvalósítási esélye.* Itt is van eltérő kivétel: a szervezeti képességek területe.
  - Úgy tűnik tehát, hogy a szervezeti működés *„hard" elemeivel egyrészt összességében elégedettebbek* a megkérdezettek, mint a „soft" tényezőkkel, másrészt esélyesebbnek ítélik a „hard" tényezők szükségesnek vélt mértékű megváltoztatását, mint a „soft" tényezőkét.

Természetesen a teljes mintát jellemző statisztikai átlagértékek mögött *igen differenciált vélemények* húzódnak meg, amelyeket célszerű meghatározott csoportonként is elemezni. Miután a mintában a szervezeti hierarchia egyes szintjeihez kellő megfigyelésszám tartozik (felső vezető: 39 fő, középvezető: 68 fő, alsószintű vezető: 94 fő, beosztott dolgozó: 46 fő), kézenfekvő volt első megközelítésben a *hierarchia mentén vizsgálni* a vélemények alakulását:

- A vizsgálatokból az is kitűnik, hogy a közszolgáltató szervezetek *kihívásainak,* és az azokra történő reagálás *mozgásterének megítélése nem független a hierarchiától. (3. ábra)*
- A *felső vezetők összességében optimistán látják a helyzetet* abban az értelemben, hogy az összes terület átlagában a változtatási igényüket meghaladja a megvalósítás esélye. De ha külön vizsgáljuk a csoport „hard" és a „soft" tényezőket, akkor az iménti optimista megállapítás mögött ellentétes képet találunk:

- A *felső vezetők optimizmusa látszólagos,* mert ez csak a szervezeti működés „hard" összetevőire érvényes, ahol a közepesnél is magasabb szintű elégedettség (=változtatási igény viszonylag ala-csony mértéke) nagy megvalósítási eséllyel párosul. Magyarán: semmi akadályát sem látják a „hard" tényezők kívánatos mértékű megvál-toztatásának.
- Ugyanakkor *kevésbé elégedettebbek a „soft" tényezőkkel,* és még ennél is kevesebb esélyt látnak a megváltoztatásukra.

- A *középvezetők elégedettsége* a „hard" és „soft" tényezőkkel *hasonló szintű,* mint a felső vezetőké. Viszont *mindegyik területen pesszimistán látják* a változtatás esélyeit, azaz mindegyik területen a mozgástér hiányát érzékelik. Mindez természetesen visszaköszön az átlagértékek viszonyánál, ahol összességében ennél a csoportnál a változtatási igény meghaladja a lehetőséget.
- Az *alsószintű vezetők a középszintűektől lényegében kevéssé különböznek,* pusztán nagyobb a változtatási igény (= az elégedetlenség) mértéke, és ennek megvalósulására is valamivel nagyobb esélyt látnak, de a mozgástér szerintük is hiányzik. Ők a legkevésbé elégedettek a „soft" tényezőkkel, ami érthető abból a szempontból, hogy ez a réteg ütközik rendszeresen a „humán" tényező korlátaiba, miután övéké a végrehajtás felelőssége.
- A *beosztottak* érdekes módon összességében a *felső vezetőkhöz hasonló véleményt* képviselnek, azaz viszonylag elégedettek (nemcsak a „hard", de a „soft" tényezőkkel is!), és mindegyik területen elegendő esélyt látnak a változtatásokra. Valamennyi vizsgált réteg között *ők a leginkább elégedettek.*
- A felső vezetők és a beosztottak látszólag *hasonló helyzetmegítélése nyilvánvalóan eltérő forrásból fakad:* a felső vezetők elvileg kézben tartják a szervezet, a működési folyamatok és a stratégia alakítását, ezért összességében van alapja optimizmusuknak. A beosztottak rálátása (és ráhatása) a működés valamennyi területére (és a változtatások korlátaira is) erősen korlátozott, így az adott helyzet bizonyos fokú elfogadása és a csekélyebb mértékű változtatások relatíve nagyobb esélye eredményezheti az optimista képet.

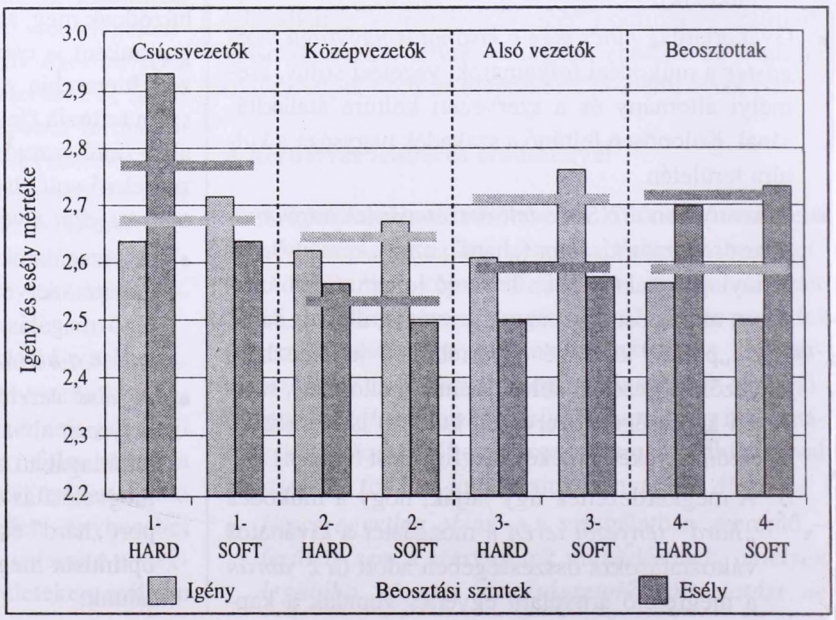
Vezetői vélemények elemzése

Annak érdekében, hogy kifejezetten a vezetők (menedzserek) véleményét megismerjük célszerűnek látszott a *mintából kiemelni a felső – közép – alsószintű vezetőket* (201 főt), és az adatbázisnak ezt a részét az egyszerű statisztikai jellemzők meghatározásán túl **alaposabb elemzésnek** is alávetni. A következő vizsgálatokat végeztük el:

- *Faktoranalízis* segítségével a vezetői válaszok alapján meghatároztuk, hogy a szervezeti működés hét területének változtatási igényei, valamint a megvalósíthatóság esélyei (összesen 14 változó) között vannak-e összefüggések (szinkron-jellegű együtt mozgások), és ha igen, milyen jellegűek. A három faktorral történő közelítés már elfogadhatónak tűnt. (Összes magyarázóképességük: 56%, és a faktorszám további növelése ennek csak kismértékű növekedését jelentette volna.)
- Meghatároztuk az egymással szinkronban levő (nagyjából együtt változó) tényezőket helyettesítő komplex változók (faktorok) értékeit a megfigyelési egységekre (megkérdezett vezetőkre), és egyidejűleg *szakmailag értelmeztük a faktorokat.*

3. ábra

Változtatási igények – esélyek a beosztás függvényében



- A faktorokra (mint komplex változókra) támaszkodva elvégeztük a vezetőket tartalmazó minta *klaszteranalízisét,* kimutatva a *legjellegzetesebb vezetőtípusokat.*

Mint az várható volt, a megkérdezettek által adott válaszok nem teljesen függetlenek egymástól: a 14 változó (kérdés) többé-kevésbé három nagyobb faktorba sorolható *(4. ábra),* ahol egy faktorba kerülnek az egymással jobbára szinkronban levő változók, míg az egyes faktorok (változócsoportok) között nincs szorosabb kapcsolat. A három tényezőcsoport a következőképpen néz ki (a változók valamelyik faktorba sorolása a legnagyobb faktorsúly alapján történik):

4. ábra

Rotált faktorsúlymátrix

Változók	Faktorok		
	I.	II.	III.
SZERVIG	-2,899E-02	**,828**	9,253E-02
MUKIG	-,142	**,734**	,261
VEZIG	-1,762E-02	**,818**	-1,311E-02
ALLIG	1,788E-02	1,888E-02	**,769**
KEPIG	8,479E-02	,297	**,756**
STRATIG	-2,611E-02	,338	**,568**
KULTIG	-4,898E-02	**,625**	,257
SZERVES	**,703**	-7,874E-02	6,158E-02
MUKES	**,711**	-,229	,237
VEZES	**,691**	-9,802E-02	2,564E-02
ALLES	**,665**	-1,563E-02	-,228
KEPES	**,606**	,162	-,199
STRATES	**,827**	1,375E-02	-7,464E-03
KULTES	**,635**	-8,209E-02	,234

- *I. faktor:* tömöríti a kívánatosnak gondolt változtatások esélyeivel kapcsolatos összes változót, ami annyit jelent, hogy az esélyek latolgatásánál a válaszadók konzekvensek: aki optimistább, az valamennyi működési területnél egységesen nagyobb esélyt ad a változtatások megvalósíthatóságának, a pesszimistábbak pedig fordítva. A faktor – mint a hozzá kapcsolódó hét eredeti változót helyettesíteni képes komplex változó – szakmai tartalma ennélfogva egyértelmű: *az esélyek megítélésének faktora* (röviden: „optimizmus"-faktor), ahol a minta valamennyi elemére kiszámított faktorérték minél nagyobb, annál kedvezőbbnek látja a válaszadó az esélyeket, és minél kisebb, annál kedvezőtlenebbnek.
- *II. faktor:* tömöríti a változtatási igény (elégedetlenség) változóinak egy részét: a szervezet, a működési folyamatok, a vezetési stílus és a szervezeti kultúra iránti változtatási igény megítélését. Eszerint a válaszadók egyénenkénti véleménye ezen tényezők kapcsán szinkronban alakul: aki nagyobb mértékű változtatást igényel ezen területek bármelyikén, az a másik három területnél is nagyobb igénnyel lép fel (és fordítva). Az eredeti négy változó mindegyike vagy formális (szervezet, működési folyamatok), vagy informális (vezetési stílus, kultúra) módon a szervezeti viselkedést determinálja, kényszerpályára tereli, szakmai tartalmát *„működési kényszerpályák"* (röviden: *„determinációk"* faktora) elnevezéssel illethetjük.
- *III. faktor:* tömöríti a maradék három változót, azaz a személyi állomány, a szervezeti képességek és a követett stratégia kapcsán felmerülő változtatási igényt, amelyek a szervezet rugalmasságát, mozgásterét, „szabadságfokát" meghatározzák, nevezhetjük ezt a komplex változót a *„flexibilitás" faktorának* is. A változók szinkronban történő alakulásából következik, hogy ezeken a működési területeken az egyes válaszadók elégedettsége, vagy elégedetlensége hasonló tendenciát követ. Az egyes válaszadókra kiszámított faktorértékek között a magasabb faktorérték a nagyobb mértékű változtatási igényt (elégedetlenséget) fejezi ki, az alacsonyabb faktorérték ezekkel a területekkel elégedettebb válaszadót sejtet.

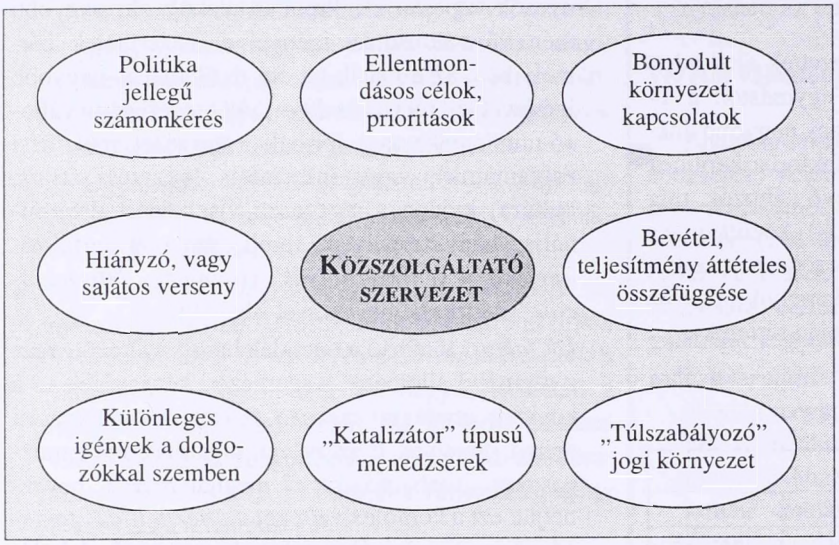
Érdemes ennek alapján megfigyelni, hogy a közszféra mintánkban szereplő szervezeteinek vezetői eszerint a 7'S modell tényezőinek klasszikus („hard" és „soft" tényezők) csoportosítása helyett egy némileg eltérő csoportosításra szavaznak: a „determinált" és „rugalmas" tényezőkre, ahol a

- *„determinált" tényezők* közé kerülnek a szervezeti viselkedés jellegét, formáját formálisan és informálisan befolyásoló működési tényezők, azaz a szervezeti felépítés, a szervezetben zajló működési folyamatok, a vezetés stílusa, valamint a szervezet kultúrája, míg a
- *„rugalmas" tényezők* közé kerülnek a személyi állomány, a szervezet képességei és a követett stratégia.

Úgy is lehetne fogalmazni, hogy a közszolgáltató szervezeteknél a „hard" tényezők között a stratégia helyén a vezetési stílus és a szervezeti kultúra szerepel, míg a stratégia inkább a „soft" tényezők között kap helyet. Ennek *magyarázatául szolgálhat* – legalábbis részben – C. Pollitt – S. Harrison (1992) értékelése, amelynek

5. ábra

A közszolgáltatási szféra sajátosságai
(C. Pollit – S. Harrison [1992] nyomán)



megállapításait a közszolgáltatási szféra sajátosságaira vonatkozóan az üzleti szférával szemben a fejtegetéseik alapján készült *5. ábra* listázza. Eszerint

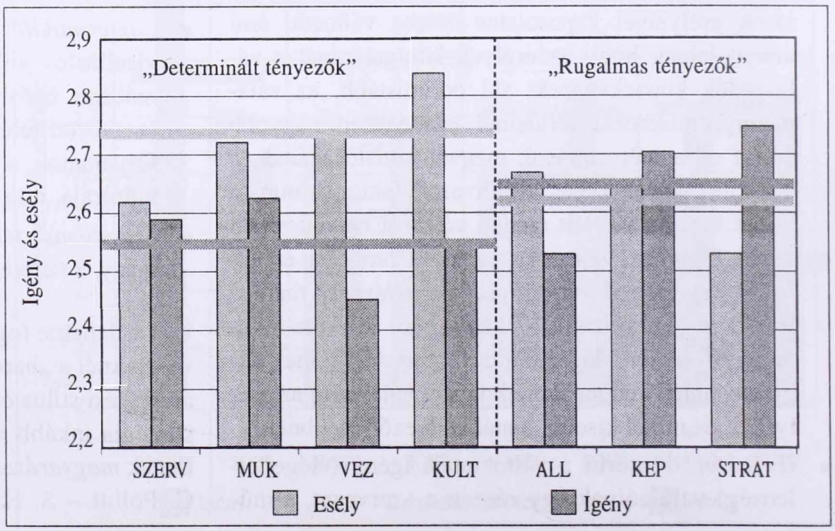
- az üzleti szférához képest túlszabályozóbb jogi környezet, a politikai jellegű számonkérések, a bonyolultabb környezeti kapcsolatok, a hiányzó vagy sajátos feltételek közötti verseny egyaránt jobban *lehatárolják* (az üzleti szférához képest erősebben determinálják) a sikeres működéshez *szükséges vezetési stílust,* illetőleg annak változatosságát.
- A közszférában a dolgozókkal szembeni különleges igények, a katalizátor típusú (kevésbé direkt vezetői beavatkozásokkal, inkább a bürokrácia mechanizmusaira támaszkodva, áttételesen irányító) vezetők, az ütköző prioritások közötti eligazodás követelménye, vagy éppen a teljesítmény egzakt megítélésének korlátai óhatatlanul a szervezeti *kultúra értékeinek változatosságát leszűkítő* irányba hatnak, és ezzel alapvetően determinálják a sikeres működéshez kapcsolható kultúrát.
- Más oldalról nézve a közszolgáltató szervezetek által *követhető stratégia* kevésbé kézzelfogható, kevésbé egyértelmű működési jellemző, mint az üzleti szervezetek esetében, mert a környezeti és működési sajátosságok, erős függőségek rendszerében a misszió (küldetés, rendeltetés) eldöntése nem a szervezet kompetenciája, a stratégia ennek végrehajtási módozataira szorítkozik. Ez pedig a vázolt sajátosságok miatt normál esetben is *jóval több „soft", improvizatív elemet tartalmaz,* mint az üzleti szféra szervezeteinek stratégiái.

Úgy tűnik a vizsgálat alapján, hogy az üzleti szférában „hard" tényezőként elfogadott szervezet – működési folyamatok – stratégia közül a *közszférában a követhető* (követendő) stratégiát az első kettőhöz képest *képlékenyebbnek látják,* és helyébe beléptetik a keményebb kötöttségnek ítélt vezetési stílust és szervezeti kultúrát. Érdekes látni, hogy milyen *szoros összefüggést látnak* a szervezeti felépítés – működési folyamatok – vezetési stílus – szervezeti kultúra között, és ettől mennyire függetlenítik a követett stratégiát – szervezeti képességeket – személyi állományt.

Érdemes ennek kapcsán megvizsgálni, hogy *a működés „determinált" és „rugalmas" tényezői* vonatkozásában mennyire elégedettek a vezetők (201 fő), illetve a szükséges változtatásokkal kapcsolatban mennyire optimisták. *(6. ábra)* A szervezeti működés *„determinált" tényezőinél* egységesen úgy látják, hogy

6. ábra

Vezetői vélemények működési területenként (201 fő)

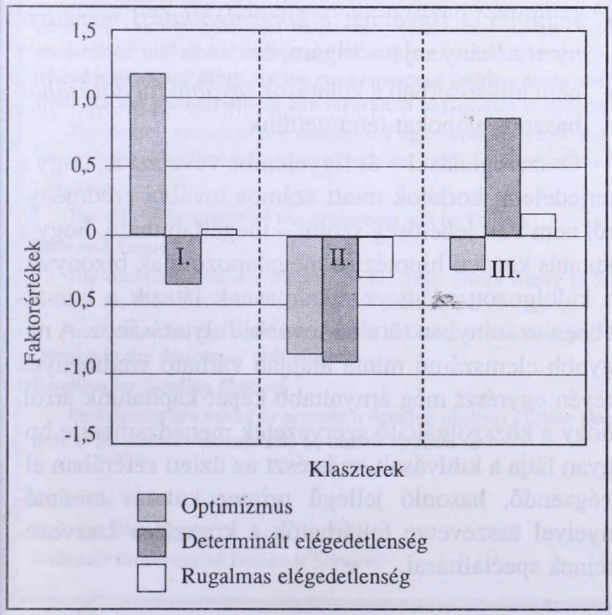


hiányzik a mozgástér, más szóval *permanens a vezetői kihívás*. A vélemények átlagértékeiből (megfelelő árnyalatú egyenes vonalak az ábrán) ez a szakadék egyértelmű és jelentős mértékű. A működés „rugalmas" tényezőinél ellenkező a helyzet: bár az elégedetlenség mértéke itt átlagban valamivel kisebb, mint a „determinált" tényezőknél, a *szükséges változtatásokra összességében lehetőséget látnak*, kivéve a személyi állománynál, amire magyarázat lehet a közszféra munkaerő-gazdálkodásának számos kötöttsége, illetve az elérhető személyi jövedelmek relatív lemaradása az üzleti szférával szemben. Itt vélhetően a motivációs rendszerben, az elhivatottságban és a foglalkozások presztizsében rejlő tartalékok jelentik a rugalmasság forrását, nem pedig az állomány átalakítása.

A faktoranalízis eredményeinek tárgyalásakor említettük, hogy a 14 – egymással többé-kevésbé összefüggő – eredeti változót helyettesítő három komplex változó (egymástól gyakorlatilag független faktor, amelyek az eredeti változók információtartalmának 56%-át tartalmazzák) értékeit megfigyelési egységenként, azaz válaszadónként meghatároztuk, és ezzel lehetőséget teremtettünk a vezetőket tartalmazó minta *klaszteranalízisére*. Természetesen erre a 14 eredeti változóval is vállalkozhatunk, csak tapasztalat szerint a független változókkal végzett klaszterezés jellemzőbb eredményt ad. A vezetők (201 fő) három komplex változóra (faktorra) alapuló klaszteranalízisénél legjellemzőbbnek a három klaszterre bontás bizonyult. *(7. ábra)*

7. ábra

Vezetői klaszterek (három klaszterre bontás)



A három klaszterbe sorolt vezetők jellemzői a következők:

- *I. klaszter* (62 fő, 30,8%): a közszolgáltató szervezetek működésében szükségesnek vélt változtatások esélyeit illetően optimisták, nem elégedettek különösebben semelyik területtel (átlagosan elégedetlenek). Ebben a csoportban – a másik kettőhöz képest – viszonylag nagyobb arányban szerepelnek a felső vezetők (arányuk 48,7% a 62 főből, miközben a teljes mintában 19,4%-ot képviselnek). A klaszter nevezhető az *„optimista realisták"* csoportjának, mert tudomásul veszik az egyes működési területeken differenciált mértékben szükséges változtatásokat, és úgy érzik, hogy azokat meg is tudják valósítani.
- *II. klaszter* (54 fő, 26,9%): alapvetően pesszimisták a változtatások esélyeit illetően, ugyanakkor ők viszonylag a leginkább elégedettek mindegyik működési területtel, különösen a determinált tényezőkkel. Ebben a csoportban legkevésbé jellemző a felső vezetők szereplése (hat fő, az összes felső vezető 15,4%-a). A csoport elnevezése lehetne *„pesszimista beletörődők"* kategóriája, miután a legkevesebb változtatási igénnyel ők lépnek fel, de még ezek megvalósítását is teljesen esélytelennek látják.
- *III. klaszter* (85 fő, 42,3%): az előző csoporthoz képest kevésbé, de ugyancsak pesszimisták, ugyanakkor viszont a leginkább elégedetlenek is a működés valamennyi területével. Ennek a csoportnak viszonylag nagy hányadát teszik ki az alsó szintű vezetők (51,8%), bár kétségkívül mintán belüli súlyuk is a legnagyobb (46,8%). Ezt a vezetői csoportot jellemezhetjük átfogóan a *„szkeptikus lázadók"* kifejezéssel, mert a jelenlegi működési mód általános elutasítása a változtatás esélyeit illetően némi borúlátással párosul. Hozzátesszük: ez a legnépesebb klaszter, a minta csaknem fele tartozik ide.

Miután a klaszterekre bontás során valamiféle összefüggés tűnik ki a vezetési szintek és a vezetőtípusok között (bár mindhárom alapvetően eltérő vezetői karakternél jelentős számban találhatók egyének a hierarchia mindegyik szintjéről), célszerűnek látszott *kontingenciavizsgálat* alapján egzakt módon tisztázni, hogy az egyes vezetői *kategóriába tartozás mennyire hierarchiafüggő*. A kiszámított Pearson-féle khinégyzet érték 9,09, amelynek szignifikancia-szintje 0,059 (jóval kisebb 0,1-nél!), tehát *szignifikáns összefüggés van* a mintában a vezető *hierarchiában elfoglalt helye és véleménytípusa között:* a felső szintű

vezetők inkább „optimista realisták", a középszintűek jobbára „pesszimista beletörődők", míg az alsó szintű vezetők főként a „szkeptikus lázadó" kategóriába tartoznak.

Felmerülhet a kérdés: hátha *intézménytípus függvénye* a kategóriákba sorolás? Megpróbáltunk erre is választ keresni oly módon, hogy elemeztük a klaszterekre bontott sokaság intézménytípusok közti megoszlását. Mint említettük, három alapvető intézménytípust különböztettünk meg: központi államigazgatási, helyi önkormányzati és önálló költségvetési intézményeket, a minta megoszlása ezek között a felsorolás rendjében 91–55–55 fő volt. Enyhe eltérés tapasztalható az intézménytípusok szerinti mintán belüli eloszlás, és az egyes klasztereken belüli eloszlás között:

- az I. klaszterben valamivel nagyobb az önálló költségvetési intézmények vezetőinek aránya,
- a II. klaszterben kissé nagyobb a központi államigazgatási intézményi vezetők aránya,
- a III. klaszterben pedig a helyi önkormányzatokhoz tartozó vezetők aránya.

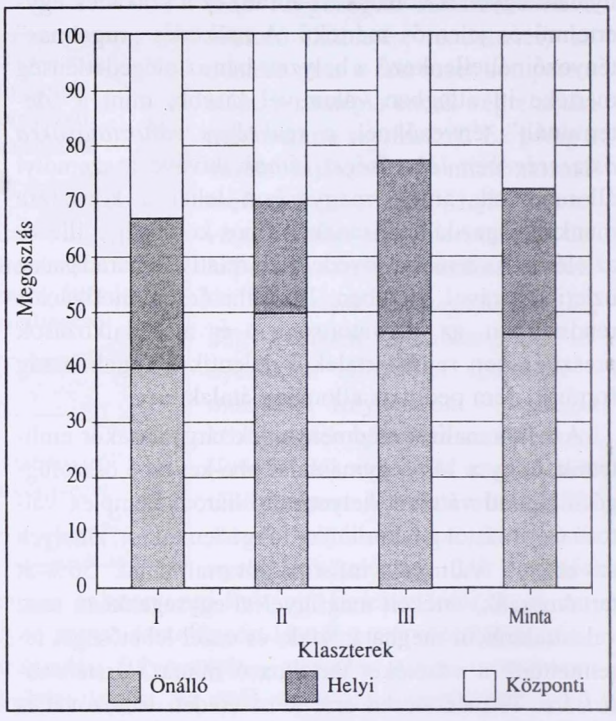
De nem köthető jellemzően egyetlen intézménytípushoz sem a háromféle vezetői véleménytípus (vezetői szemlélet) egyike sem, mert az előzőhöz hasonlóan elvégzett kontingencia-vizsgálat alapján a szignifikancia-szint: 0,463 (sokkal nagyobb 0,1-nél!), vagyis a közszféra *meghatározott intézménytípusaihoz nem köthető szignifikánsan* a kimutatott vezetőtípusok jelenléte. Más szóval *a közszolgáltató szervezetek menedzsmentjében mindegyik intézményben számolni lehet az optimista realista, pesszimista beletörődő és szkeptikus lázadó vezetőkkel.* Ezen szervezetek irányításában a szakirodalomban részletezett „paradigmaváltás" ismert kihívásai tehát kiegészülnek azokkal a további kihívásokkal, amelyeket egy szervezeten belül az ilyen sajátos, *„vegyes" összetételű menedzsment* léte jelent az alábbi területeken:

- a kihívások érzékelése, a követendő célok és az elérésükhöz vezető út (teendők) megítélése,
- a stratégiai – taktikai – operatív, esetenként pedig a válságkezelési döntések meghozatala,
- a csapatszellem megteremtése és az összehangolt csapatmunka megvalósítása a napi feladatoknál.
- egységes vélemény képviselete a beosztottak felé a feladatok fontosságát, a követendő célokat illetően.

* * *

8. ábra

Intézménytípus és vezetői vélemények kapcsolata



A vizsgálat eredményei természetesen minden korlátozás nélkül nem általánosíthatók, de úgy véljük, hogy:

- hozzájárulnak *terminológiai kérdések tisztázásához* (vagy éppen ezzel kapcsolatos viták ösztönzéséhez),
- reményeink szerint *módszertani ötleteket* is adnak hasonló jellegű primer kutatások megtervezéséhez, lebonyolításához,
- felhívják a figyelmet a *közszolgáltatási menedzsment* néhány sajátosságára, és
- nem utolsósorban a kutatások *további folytatásához* hasznos alapokat teremtettünk.

Összefoglalásul – és figyelembe véve azt is, hogy a terjedelemi korlátok miatt számos további eredményről nem volt lehetőség szólni – megállapítható, hogy a kutatás kezdeti hipotézise megalapozottnak bizonyult: a kidolgozott módszer alkalmasnak látszik a kutatás ebben az irányban történő további folytatásához. A nagyobb elemszámú minta alapján várható eredmények révén egyrészt még árnyaltabb képet kaphatunk arról, hogy a közszolgáltató szervezetek menedzsmentje hogyan látja a kihívásait, másrészt az üzleti szférában elvégzendő, hasonló jellegű primer kutatás eredményeivel összevetve feltárhatók a közszféra szervezeteinek specialitásai.

Felhasznált irodalom

(1) *C. Pollitt – S. Harrison* (1992): Handbook of Public Services Management. (Blackwell Publishers, Oxford, p.1-284.)

(2) *Dinya L.* (1999. május 12-14): Stratégiai feladatok a közszolgáltatási menedzsment területén („Felzárkózás és értékrendváltozás…" Nemzetközi Konferencia, Miskolc, megjelent kiadványban: 364-375 p.)

(3) *Dinya L.*(1995): Marketing és közszolgáltatások (Marketing & Menedzsment, 5. sz., p. 8-10.)

(4) *Dinya László* (2000): A közszféra szerepe a régiók versenyképességének növelésében. (in: „Versenyképesség-regionális versenyképesség", JATEPress, Szeged, p. 117-123.)

(4) *Gáspár M.* (1995): Helyi önkormányzati menedzsment. (KÖZIGPRINT, Budapest, p. 1-407.)

(5) *J. E. Stiglitz* (2000): A kormányzati szektor gazdaságtana. (KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest, p. 1-748.)

(6) *D. Osborne – T. Gaebler* (1994): Új utak a közigazgatásban. (Kossuth Könyvkiadó, Budapest, p. 1-341.)

(7) *B. A. Weisbrod* (1991): The Nonprofit Economy. (Harvard University Press, p. 1-251.)

(8) *R. J. Stillmann* (1994): Közigazgatás. (Osiris – Századvég Kiadó, Budapest, p. 1-211.)

(9) *H. Mintzberg – J. B. Quinn – J. Voyer* (1995): The Strategy Process. (Prentice Hall Inc., p. 1- 595.)

EBEN 16th Annual Conference 2003

(First announcement)

The Business Ethics Center of the Budapest University of Economic Sciences will host the 16th Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN) in August 29-31, 2003 in Budapest, Hungary.

Aim of the Conference

The title of the conference is "Building Ethical Institutions for Business" which allows the participants to reflect and debate on the role of institutions in the transformation of business toward a more human and ethical form.

Ethics in business is not only about personal choices, nor about organizational or corporate habits and behavior or even about global developments. Ethics in business is facing increasingly institutions of various kinds, social, economic, political, by which ethical possibilities for business are greatly influenced, positively or negatively. Think of new alliances between public and private players, or of the current system of financial transactions on a global scale. The conference is about the moral quality of institutional arrangements, be they existing or newly to be developed, and about how to manage them in a morally sound way.

Ethical institutions as meant in the title are broadly conceived. They include institutional arrangements at all levels of economic activities, from individual and organizational to societal and global, which aims at providing frameworks for cooperation, reconciling interests, elaborating norms, and monitoring business activities. The conference provides a forum for business ethicists, business and public administrators, consultants and NGO activists to assess and critically evaluate functioning ethical institutions as well as to explore opportunities for designing new institutions, which fits in the new economic, political, and social reality of the 21st century.

Issues to Be Addressed

The scope of conference includes stakeholder activism, global governance structures, corporate social responsibility, corporate governance, corporate citizenship, ethical investment, stakeholder society, Internet-enabled corporation, environmental regimes, human rights, future generations, and ethical institutions for corporate accountability. What are the factors that contribute to the formation and working of successful ethical institutions? What are the most important problem areas and issues of conflict? What is the role of cultural factors in institution building? What are the relevant ethical and theoretical approaches in understanding ethical institutions?

Theoretical, empirical and managerial approaches to these and related issues are welcome. Papers should present theoretical framework for analyses, empirical references to existing practices or proposals for institutional reforms.

Language

The official language of the conference will be English.

Date and Venue

The conference date is August 29-31, 2003 (from Friday to Sunday) to provide participants with the opportunity to get less expensive airfare. An EBEN Doctoral Workshop will precede the conference.

The venue for the conference is the buildings of the Budapest University of Economic Sciences, which lie on the fascinating bank of the Danube in the downtown of Budapest.

Deadline for Sending Abstract

Participants are asked to provide a detailed abstract of their planned presentation (about 500 words) accompanied by a short biographical note (100 words) electronically by March 1, 2003 to:

Dr. Laszlo Zsolnai, Director
Business Ethics Center
Budapest University of Economic Sciences
1824 Budapest, P.O. Box 489 Hungary
Phone/Fax: 36-1 318 3037; Email: laszlo_zsolnai@interware.hu

TAKÁCS Sándor

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI GYAKORLAT KAPCSOLATÁRÓL

II. rész

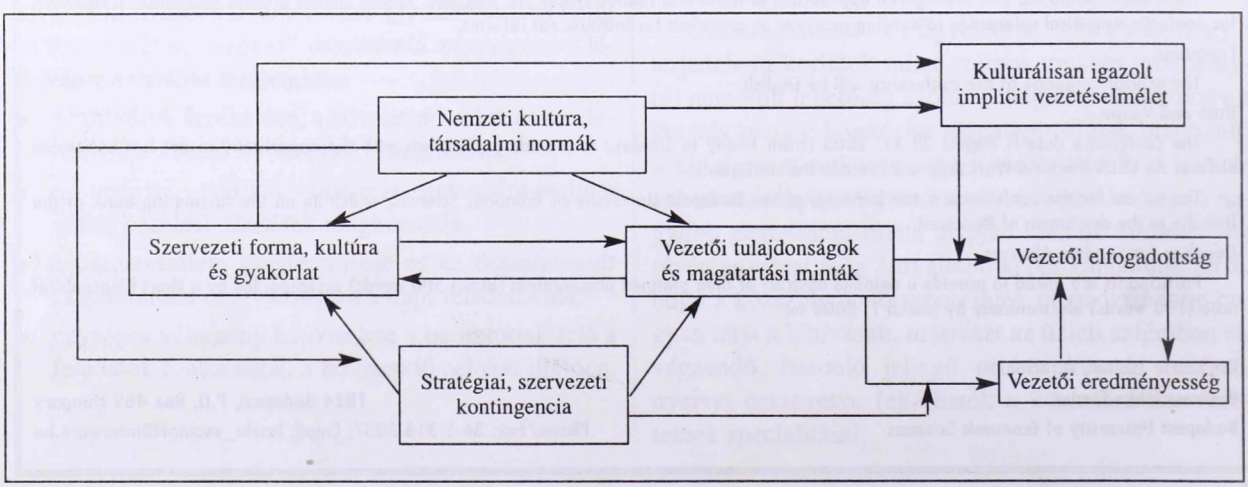
A teljesítményértékelés és szervezeti kultúra kapcsolatáról szóló korábbi cikkemben a teljesítményértékelés kognitív megközelítése alapján a teljesítménymenedzsment hazai gyakorlatát vizsgáltam magatartási oldalról. A vizsgálat több szervezet különböző szubkultúrájára terjedt ki. A szervezeti kultúra mérésére a GLOBE definíciója és kérdőíve segítségével, a vallott és a követett értékek megkülönböztetését alapul véve került sor. Ez a cikk tehát az előző szerves folytatása, épít a korábbiakban bevezetett fogalmakra, illetve kutatási eredményekre. A korábbi eredményeket elhelyezi a GLOBE kutatás tágabb vizsgálati modelljében és röviden kitér a nemzeti kultúra és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat elemzésére is.

A szervezeti kultúra és a vezetők teljesítményértékelési magatartásának vizsgálata a GLOBE kiinduló kutatási modelljébe illeszkedik, elfogadva annak alapvető feltételezett összefüggéseit. A GLOBE keretmodelljének legfontosabb változóit és a közöttük fennálló alapvető kapcsolódásokat az *1. ábra* szemlélteti (House és társai, 1999).

A GLOBE – kiterjedt nemzetközi kutatási program lévén – a társadalmi kultúrák közötti különbségek leírását és következményeinek elemzését helyezi előtérbe. Vezetői magatartással kapcsolatos kérdései elsősorban a kulturálisan igazolt leadership jellemzők vizsgálatára vonatkoznak. A szervezeti kultúra és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat közötti kapcsolat, illet-

1. ábra

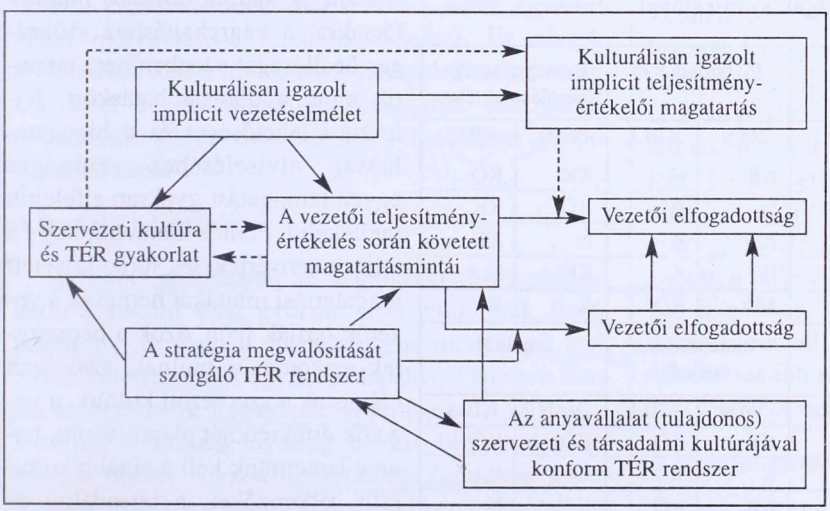
A GLOBE kutatás elméleti összefüggései



ve a vezetői magatartás ezzel kapcsolatos összetevőinek vizsgálata szintén elhelyezhetők a fenti kutatási keretben. A teljesítményértékelési gyakorlat és a szervezeti kultúra hatása a vezetők ezzel kapcsolatos szerepfelfogására és magatartásmintáira, – illetve ezek beosztottak által történő észlelése, fogadtatása, a kiváltott reakciók és azok visszahatása magára a szervezeti kultúrára – olyan kérdések, amelyek jól beleilleszthetők a fenti kutatási modellbe (lásd a *2. ábrát,* amely a jelen kutatás kérdéseihez adaptált értelmezési keretet mutatja be). A modell középpontjában a vezető teljesítményértékelés során követett magatartásmintái helyezkednek el. Ez a magatartásminta a teljesítményértékelés kognitív modellje alapján a vezető saját teljesítmény menedzsmenttel kapcsolatos célkitűzései (magán- és nyilvános céljai, illetve stratégiai és politikai jellegű céljai), továbbá saját értékválasztásai alapján formálódik. (Bővebben: Takács, 1999)

2. ábra

A vezető teljesítményértékelési magatartásának és a szervezeti kultúra kapcsolatának elemzési modellje



A kognitív modell alapján további lényeges összetevőjét képezik ennek a magatartásnak az értékeltek teljesítményértékelési magatartásra vonatkozó implicit elméletei, elvárásai, valamint saját egyéb céljaik. A vizsgálati modell szerint a beosztottak valószínűsíthető reakciói a vezető elfogadottságán keresztül visszahatnak a vezető magatartására.

Nem könnyű a teljesítményértékelés elhelyezése az ábrán, hiszen egyidejűleg kétféleképpen is megragadható: egyrészt mint a korábban kialakult és a szervezeti tagok által *követett gyakorlat,* másrészt mint a szervezet egyik emberi erőforrás menedzsment politikája (a TÉR rendszer), mint kinyilvánított értékrend.

Mint követett gyakorlat a szervezeti kultúra részét képezi (a teljesítményértékelési gyakorlat lenyomataként megjelenő normák, kognitív és érzelmi sémák, magatartásminták). A motiváció különböző elméletei arra vonatkoznak, hogy a kialakult magatartás (elsősorban a vezető magatartásformái) milyen kapcsolatban állnak a szervezeti tagok teljesítménynormáival (célkitűzés elmélet), külső motivációival (külső és belső méltányosság, elosztás igazságossága), a szervezethez, csoporthoz, vezetőhöz fűződő érzelmi viszonyulásaikkal (eljárás igazságossága), továbbá saját önértékelésükkel, kompetenciáikkal és fejlődési motivációikkal (megerősítés elmélet).

Amennyiben emberi erőforrás menedzsment politikaként gondolunk a teljesítményértékelésre, akkor a szervezeti kultúra vallott értékrendjéhez való viszonyát érdemes megvizsgálni: szerencsés esetben a szervezeti tagok által kívánatosnak tartott ideális helyzet (vallott értékek) egybeesnek a TÉR által kitűzött célokkal és az ehhez rendelt ideális magatartásmintákkal (hogyan kell a vezetőnek értékelni beosztottjait, azok ideális esetben hogyan reagálnak erre stb.), melyek mögött különböző előfeltevések, értékek és normák tételeződnek. Ennek a tételezett helyzetnek az eléréséhez határozza meg az EEM politika az alkalmazandó TÉR technikákat, eljárásokat. Miként a szervezeti kultúránál, a TÉR rendszernél is lényeges a követett értékrendtől (gyakorlattól) való eltérés mértéke, azonban további nehézségeket jelenthet a vezető számára, ha a TÉR mögöttes értékei és a vallott értékrend is eltérnek egymástól.

A fenti eltérésre a gyakorlatban két okból is reális esély mutatkozhat, erre mutat rá a *2. ábra* alsó két összefüggése: 1. a szervezeti stratégia hatása; illetve 2. a nemzeti kultúrák között fennáló különbségek következményei a teljesítményértékelés gyakorlatára. További izgalmas kérdés a fenti két tényező kölcsönhatásának vizsgálata.

Emberi erőforrás politikaként a TÉR rendszer általában szorosan kapcsolódik a szervezet stratégiájához, mint annak egyik fontos megvalósítási eszköze. Attól függően, hogy a szervezet milyen stratégiai helyzetben van (például egy stratégiai reorientáció fázisában, felvásárlás után vagy éppen egy érett iparágban megszerzett piaci pozíció lefölözése zajlik kialakult ver-

senyfeltételek mellett) a TÉR teljesen eltérő szerepet tölthet be. Ilyenkor a stratégia megvalósítása érdekében a felső vezetés gyakori elvárásaként fogalmazódik meg a szervezeti kultúra átalakítása, átformálása – többek között a TÉR rendszeren keresztül is.

Hazai viszonyaink tanulmányozása során gyakran szembetaláljuk magunkat azzal a kérdéssel, hogy a legtöbb szervezet a privatizáció során külföldi tulajdonoshoz került és a bevezetett TÉR rendszerek gyakran az eredet szerinti társadalmi kultúra sajátosságait, vagy a tulajdonos szervezet sajátos szervezeti kultúrájának értékeit, előfeltevéseit tükrözik. A GLOBE nemzetközi adatai markáns eltéréseket mutatnak a magyar és a legnagyobb hazai tőkebefektető országok kultúrái között. *(1. táblázat)* Mielőtt a szervezeti kultúra szerepét megvizsgálnánk, érdemes egy rövid kitérőt tenni a nemzeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolódásáról.

A nemzeti kultúra hatása a hagyományos teljesítményértékelési gyakorlatra

Egy holland vállalat magyarországi leányvállalatainál bevezetett teljesítményértékelési rendszer részletesen kidolgozott tematikával bíró értékelési alkalmakat szentelt a fizetési döntést megelőző múltorientált értékelésnek és ettől időben is jól elkülönülő beszélgetést a beosztottak fejlesztését és a munkakör bővítését célzó „működési megbeszélésnek". Ma a rendszer nagyon eltérő hatékonysággal működik az egyes egységeknél. Van ahol csak a fizetési megbeszéléseket tartják meg. Más egységeknél nagy sikere van a működési megbeszéléseknek, de a vezetők továbbra sem hajlandóak differenciálni a fizetésemelés mértékét, mondván, hogy már mindenkit elbocsátottak, aki gyengébben dolgozik, mint az elvárások. Azaz tulajdonképpen megjelentek a korábban hipotetizált fejlesztői és ösztönzői értékelői minták fő jellemzői.

Előfordul az a gyakorlat is, hogy a vezetők a számukra meghatározott célkitűzéseket igyekeznek tovább bontani az alattuk dolgozó munkatársakra, a végrehajtáshoz szükséges önállóságot azonban nem teremtik meg: a döntési hatáskört, fejlesztési lehetőséget és a bizonytalanság elviseléséhez szükséges egyéb támogatást gyakran elfelejtik mellékelni. Fontos kiemelni, hogy a teljesítményértékelés során követett magatartási mintákat nemcsak a vezetők tartják fenn, azok a beosztottak reakcióin is múlnak, azaz nem elég csak a szervezeti kultúra, a vezetők értékrendjét alapul venni, hanem ismernünk kell a tágabb kulturális jellemzőket, a társadalmi és nemzeti jellegzetességeket is.

Tudva azt, hogy a felsorolt országok hagyományos teljesítményértékelési gyakorlatában és ideális TÉR megoldásaiban tapasztalható különbségek az elmúlt évtizedek globalizációs tendenciáinak hatására csökkenőben vannak, a hazai tapasztalatok elemzése érdekében itt és most inkább a különbségekre, mint a hasonlóságokra koncentrálok.

1. táblázat

A teljesítményértékelési gyakorlatot befolyásoló kultúra dimenziók összehasonlítása a hazai jelentősebb tőkebefektető országok kultúrájával

	Teljesítmény-orientáció		Hatalmi távolság		Jövőorientáció		Bizonytalanság-kerülés mértéke	
	VAN	KELL	VAN	KELL	VAN	KELL	VAN	KELL
HUN	K	N	NN	K	KK	N	KK	KÖ
NL	KÖ	KÖ	KÖ	K	N	K	KÖ	KK
GER	KÖ	N	NN	K	KÖ	K	N	KK
FR	KÖ	KÖ	NN	KÖ	K	K	KÖ	K
USA	N	N	KÖ	K	KÖ	KÖ	K	K
	Individualizmus/ kollektivizmus		Asszerivitás, rámenősség		Humanisztikus értékek		Lojalitás	
	VAN	KELL	VAN	KELL	VAN	KELL	VAN	KELL
HUN	K	KÖ	NN	K	KK	KÖ	KÖ	KÖ
NL	KÖ	KÖ	KÖ	K	K	KÖ	K	K
GER	K	KÖ	N	K	KK	KÖ	K	K
FR	KÖ	KÖ	N	K	KK	N	K	KÖ
USA	KÖ	K	K	K	K	KÖ	K	KÖ

Jelmagyarázat:

A VAN érték a jelenlegi helyzetet jellemzi (a gyakorlat) a KELL pedig a kívánatos helyzetre (értékrend, normák) vonatkozik.

K: kicsi, KÖ: közepes és N: nagy értékek a 60 ország rangsorában elfoglalt hely alapján kerültek megállapításra: minden egyes dimenzióban (külön a VAN és a KELL értékekre) az átlag szórás sugarú környezetében elhelyezkedő országok kerültek a közepes kategóriába, az e fölött az intervallum fölötti országok a nagy (N), az ez alattiak a kicsi (K) jelölést kapták. Az NN és KK értékek azt jelzik, ahol a szórás nem 3, hanem 4 v. 5 tartományra osztotta a teljes mezőnyt. A kis és nagy értékek értelmezésénél az adott dimenzió megnevezéséből kell kiindulni (pl. nagy a hatalmi távolság; kicsi a bizonytalanságkerülés mértéke vagy nagyon rámenős, versengő az értékrend). Az Individualizmus/ Kollektivizmus dimenzió esetében a K jelenti az individualizmust, az N pedig a közösségi értékek fontosságát. A táblázatban a Nemi szerepek differenciáltsága dimenzió nem szerepel, mivel nem áll feltételezett kapcsolatban a teljesítményértékelés gyakorlatával.

Forrás: GLOBE Research Community 1996, Copyrighted, A részletes adatok publikálás alatt.

Az amerikai (angolszász) modell

Az amerikai modellnek hagyományosan az MbO rendszert tartják. Tipikus jellemzői a mennyiségi szemlélet és az eredményorientáció (Drucker, 1955). A rendszer működőképessége azon múlik, hogy a beosztott viszonylag nagy önállósággal rendelkezzen és a vezető megbízzon benne, rá merje bízni a megvalósítás hogyanját. Ha a célkitűzések valami miatt mégsem teljesülnének, akkor képesek legyenek kezelni a konfliktust, fel tudják tárni utólag is az okokat. Ezzel együtt a hagyományos MbO logika alapvetően a rövidtávú célkitűzések teljesülésére koncentrál. (Springer és Springer, 1990)

Ennek a képnek eléggé megfelelnek az amerikai kultúra GLOBE által mért jellemzői: mindkét értelmezés szerint magas teljesítményorientáció, alacsony hatalmi távolság, igen kis mértékű bizonytalanságkerülés és középtávú időorientáció. Ami túlmutat ezen a hagyományos MbO elképzelésen, az a humanisztikus értékrend erősödésében, az asszertivitás csekély mértékében és a közepes kollektivizmus indexben ragadható meg (bár a KELL érték egyértelműen individualista értékrendet jelez). Ez alapján szakítanunk kell a tipikusan amerikainak tartott rámenős, csak a végeredményre koncentráló felfogással, erőteljesebb a fejlesztésorientáció, érezhető az „empowerment szele".

A francia jellemzők

Az MbO rendszerek az angolszász (brit) gyakorlaton keresztül elég gyorsan teret hódítottak Európában is, azonban a menedzsment módszerek kulturális kötöttségeinek egyik iskolapéldáját éppen a francia tapasztalatok jelentették. A Hofstede (1980) által leírt nagy hatalmi távolság és kis bizonytalanságkerülés tipikus francia bürokratikus („piramis") kultúrája az MbO rendszerek 70-es években tapasztalható franciaországi kudarcának egyik fő magyarázata. A problémát a teljesítményértékelés során elsősorban a hatalmi távolság mértékében kereshetjük. A vezetők kiválasztódásának módja (a francia „grande écoles", az elit egyetemek rendszere) a vezetési szintek között szakadást eredményez, a személyes szabadság értékrendje miatt azonban kerülik a személyes konfrontációt, a vezető és beosztott közötti konfliktusokat erős szabályozással próbálják feloldani. (Rojot, 1990)

A francia szervezetek kultúrájára nagyon tömören az jellemző, hogy bár értékrendjük szerint a beosztott vezetők fontosnak tartják a felelősség vállalását, valójában passzivitásba burkolóznak és felülről várják a védelmet. A felső vezetők elit-tudatuk miatt gyakran nyúlnak autokratikus irányítási eszközökhöz, hajlamosak saját magukat „az igazság egyedüli letéteményeseinek" feltüntetni. A fejlesztési funkció tehát erőteljes paternalista vonásokat mutat. Ezt a képet a GLOBE adatok is alátámasztják, bár a KELL értékek elmozdulási törekvésekről tanúskodnak.

A német modell

A német emberi erőforrás gyakorlat hagyományosan bürokratikus, munkajogi vonásai és a vonalbeli vezetők fizetési döntésekre vonatkozó korlátozott befolyásolási lehetőségei (Conrad és Pieper, 1990) az angolszásztól igen eltérő kontextusba helyezik a teljesítményértékelést. A GLOBE indexek a Hofstede-féle „jól olajozott gépezet" felfogástól némileg eltérő képet mutatnak és sok tekintetben közelebb esnek a francia jellemzőkhöz. A hatalmi távolság VAN indexe alapján például ugyanabba a kategóriába kerülnek, mint a franciák, míg korábban éppen ez a dimenzió jelentette a fő eltérést a két nagy európai kultúrkör között. A GLOBE adatain úgy tűnik, hogy az eltérés csak az ideák szintjén jelentős. Hasonló kettősség jellemzi a bizonytalanságkerülés mutatót is. Mindkét kultúrában közepes mértékékű a teljesítményorientáció, jelentős az asszertivitás és kevéssé van jelen a humanisztikus értékrend, bár a KELL értékek szerint ezt növelni kellene. Ezek a jellemzők egy bürokratikusabb, procedurálisabb szemléletű teljesítményértékelési gyakorlatra utalnak. A német tapasztalatok alapján az MbO elfogadott, a fejlesztési célok vezető-beosztott viszonylatban és a teljesítményértékelés keretében történő megvalósítása azonban itt is akadályokba ütközik. Ezeket a célokat inkább rotációra épülő képzési rendszerekkel, 360 fokos visszajelzéssel igyekszenek megvalósítani.

A holland modell

A holland eredmények valahol az angolszász és az európai modellek között helyezkednek el: a hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés alapján közelebb állnak az amerikaihoz, ugyanakkor a közösségi értékrend elfogadottabb. A teljesítményorientáció VAN és KELL értékei egyaránt a középmezőnyben helyezkednek el. Az időorientáció kifejezetten hosszú távú, jellemző a humanisztikus értékrend és a kis mértékű asszertivitás. Talán a fenti jellemzők is hatással vannak arra, hogy a holland teljesítményértékelési rendszerekben jól megférnek egymás mellett a fejlesztési és ösztönzési célú értékelési alkalmak. Több holland eredetű multinacionális vállalatnál (pl. Unilever, Wolters Kluver stb.) találkozhatunk ilyen kevert rendszerekkel.

Kultúra és kontroll

Érdekes párhuzam vonható a teljesítményértékelés és a tágan értelmezett szervezeti kontroll között[1]. Talán a leginkább elfogadott a Child (1984) által felállított tipológia, amely az alábbi négy típust különbözteti meg:

1. Személyes, központosított kontroll
2. Bürokratikus kontroll
3. Eredmény (output) kontroll
4. Kulturális kontroll

Ezek a típusok ideáltipikus, tiszta helyzetek. A gyakorlatban általában nem valamelyik tiszta eset, hanem mindig ezeknek valamilyen kombinációja figyelhető meg. A teljesítményértékelés alapvető irányultsága, az értékeléshez használt sztenderdek típusai, a kapcsolódó emberi erőforrás menedzsment rendszerek funkciói és a visszacsatolás, beavatkozás formája és eszközei alapján ezeket a típusokat a következőképpen jellemezhetjük.

A *személyes, központosított kontroll* elsősorban magatartási sztenderdeket használ, a döntések centralizációja, közvetlen, szinte folyamatos felügyelet és azonnali beavatkozási jog jellemzi. A vezető autoritása tulajdonosi jogokon, erős személyiségjellemzőkön (karizmán) vagy szakmai hozzáértésen alapul. A teljesítmény fő kritériuma a vezetői utasításoknak való engedelmesség. Azok minél teljesebb végrehajtását a vezetőtől függő jelentős jutalmak és büntetések szabályozzák. Munkaköri szempontból ez azt jelenti, hogy a munkavállaló bizonyos keretek között minden kapott utasítást köteles végrehajtani.

A *bürokratikus kontroll (feladatkontroll)* szintén magatartási sztenderdeken alapul, ezek azonban írásban rögzítettek és részletekbe menően leszabályozottak. Minden feladat könnyen definiálható részteevékenységekre bomlik, melyeket módszerek, eljárások és szabályok rögzítenek. A technológia bekorlátozza a feladat-végrehajtás (időbeli és térbeli) eltéréseit és gondoskodik a különböző munkavégzők összehangolásáról. Meghatározott keretek között a munkavégző önmaga is beavatkozhat, de a decentralizált döntéshozatal csak jól meghatározott és előre strukturált problémákra vonatkozik. A „jó teljesítmény"-t a szabályok és eljárások betartása jelenti, a jutalmak és büntetések az ezeknek való engedelmességet igyekeznek biztosítani. A munkaköri leírás az elvégzendő feladatokra és betartandó szabályzatokra koncentrál.

Az *eredménykontroll* a fentiekkel ellentétben a magatartás végeredményének mérésén alapul, a munkakörök és szervezeti egységek a különböző kimenetekért (outputokért) tartoznak felelősséggel. A döntéshozatal operatív kérdésekben decentralizált. A „jó teljesítmény"-t a kimenetek minőségi és mennyiségi jellemzői határozzák meg, melyeket eredményterületek formájában munkaköri leírás mélységig igyekeznek lebontani. A jutalmak és büntetések a végeredményre vonatkozó célkitűzések meghatározott határidőn belüli teljesítésére ösztönöznek.

Végül a *kulturális kontroll* lényege, hogy a szervezet céljaival való szoros azonosulás, a közösen vallott értékrend, attitűdök és magas szakmai normák által a magatartás automatikus összehangolódása valósul meg a szervezeti teljesítmény folyamatos fenntartása, javítása érdekében. Ez döntéshozatali szempontból jelentős autonómiát jelent minden teljes jogú szervezeti tag számára. Feltétele, hogy a szervezetben azonos értékrenddel bíró, szakmai szempontból hasonló szintű készségekkel és képességekkel rendelkező egyének dolgozzanak együtt. Ennek a szempontnak rendelődik alá a szervezetbe történő felvétel és kiválasztás is. A teljesítményt az értékrendnek és szakmai sztenderdeknek történő megfelelés és az ezzel konzisztens magatartás jelenti, amit a munkaköri leírás szintjén kompetencia és készséglisták segítségével definiálhatunk. A jutalmak és büntetések a kompetenciák és készségek állandó fejlesztésére ösztönöznek.

A fentiek alapján azt mondhatjuk, az angolszász modell testesíti meg az eredménykontroll tipikus esetét. A személyes centralizált modellre tiszta formájában az itt nem tárgyalt távol-keleti és japán (lásd Marosi 1998) menedzsment módszerek mutatnak példát, de sok vonatkozásában a „létező szocializmus" vállalatirányítási gyakorlata (hazai jellemzőkről lásd pl. Bakacsi, Branyiczki és Pearce, 1994) is ennek a megkülönböztető jegyeit tükrözte. A francia modellnél megfigyelhetjük a személyes és bürokratikus kontroll keveredését. A német modellnél mindez kiegészül egy erőteljesebb eredménykontroll irányultsággal. Végül a holland modell megkísérli az eredménykontrollt ötvözni a kulturális kontroll jegyeivel.

Mit mutatnak a hazai adatok?

A magyar társadalmi kultúrára vonatkozó adatok alapján a teljesítményorientáció mértéke (a VAN érték) nemzetközi összehasonlításban elmarad a gazdaságilag fejlettebb nyugati országokétól, sőt a 61 országból álló mezőny végén helyezkedünk el. Ezzel szemben a KELL érték a másik végletet jelenti, a

kívánatos szint közel két skálafokozattal nagyobb. A normatív érték tehát egy olyan munkakultúráról tanúskodik, amit a jobb teljesítményre törekvés, a kiválóságra irányuló folyamatos belső késztetés jellemez. Ez az értékrend azonban egyelőre csak a vágyak és elvárások világa. A következőkben tekintsük át, hogy vajon a többi kultúrajellemző mennyiben járul hozzá ehhez az eredményhez, illetve milyen teljesítményértékelési filozófiától várhatunk jobb eredményeket.

Az időorientáció, amely összefüggésbe hozható a vállalat üzleti és stratégiai tervezési időhorizontjával, nem kedvez a fejlesztő célú teljesítményértékelési gyakorlat kialakulásának. A VAN értékek alapján a magyarok folyamatos tűzoltásként élik meg az állandóan változó célkitűzéseket és prioritásokat, a rövidtávú túlélés jelentős jelenbeli frusztrációk és stressz forrása. Érthető tehát, hogy a kívánatos érték sokkal hosszabb távú időorientáció lenne.

Lényeges értékrendbeli különbség az összes vizsgált kultúrához képest, hogy mindenhol kisebb az időorientáció KELL értéke, azaz az értékrend rövidtávú gondolkodásra sarkall. Ebben a tekintetben gyakori a konfliktus az értékelési rendszer és a vezetők között. A fenti helyzet leegyszerűsített interpretációjaként az elmúlt évek során gyakran hangzott el a külföldi menedzserek szájából, hogy a magyar vezetők az elmúlt rendszer 5 éves terveihez vannak szokva. A konfliktusok nehezen oldhatók föl, ha csupán az értékrendből indulunk ki. Azt is látnunk kell, hogy minden vizsgált kultúrában hosszabb távú az időorientáció VAN értéke, ehhez képest tekintik kívánatosnak a rövidebb távú tervezést.

A gazdasági és társadalmi átalakulás még ma is ható tényezői és a világgazdaságban elfoglalt, inkább perifériálisnak mondható pozíciót jellemző környezeti bizonytalanság objektíve is magas szintje összefüggésbe hozhatók a bizonytalanság kerülés index alacsony értékével. A jelenlegi érték alapján azt mondhatnánk, hogy a hagyományos angolszász MbO rendszernek kellene jól működnie. A KELL érték ezzel szemben a német és francia jellemzők elfogadottságát valószínűsíti.

A nagy hatalmi távolság szintén a francia és német jellemzőkre emlékeztet. Ha a jelenlegi gyakorlat is ezt követi, nem beszélhetünk fejlesztésorientációról és empowermentről. Némi reménysugár, hogy a KELL érték alapján a hatalmi távolság az ellenkező végletet mutatja.

A VAN értékek alapján az egyik leginkább individualista kultúra vagyunk, jóllehet a KELL értékek sokkal erősebb közösségi értékrendet jeleznek. Emiatt a csoportos teljesítménymérésre alapozott ösztönzési rendszerek a rövidtávú szemlélettel kombinálva általában nem vezetnek eredményre. A holland modell alapján kiinduló feltételként kezelt csoporton belüli együttműködést és tudásmegosztást külön megerősítés és jutalmazás nélkül nem mindig lehet automatikusan elvárni.

Az asszertivitás magas szintje és a humanisztikus értékek csekély jelenléte szintén egy kemény, versengő kultúrát mutat, amelyben kevés helye van az olyan magatartásformáknak, mint egymás segítése, támogatása. Jellemző ez a munkatársak egymás közötti viszonyaira és a főnök-beosztott kapcsolatra egyaránt. Némi optimizmusra adhat okot, hogy a kívánatos értékek itt is egy támogatóbb értékrendet jeleznek.

A fenti eredmények tehát jól alátámasztják a *2. ábra* azon üzenetét, hogy a vezetőnek egy igen sokirányú, összetett és olykor nehezen összeegyeztethető elvárás-rendszert figyelembe véve kell alakítania magatartását a teljesítményértékelés során. Ezek közül az összefüggések közül a kutatás során az értékelő magatartására és ennek az értékelt által történő észlelésére, továbbá a beosztott magatartási és érzelmi reakcióira koncentrálok. A TÉR két szervezeti szereplőjének a magatartásával kapcsolatban igyekszem vizsgálódásaimat a szervezeti kultúra szerepére fókuszálni.

A vezető teljesítményértékelési magatartásának vizsgálata

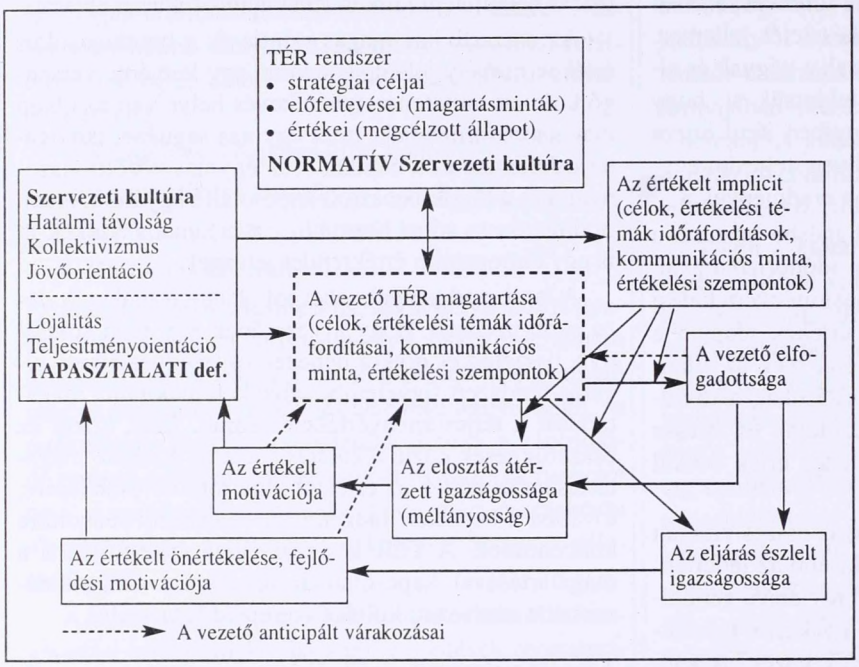
A korábban bemutatott GLOBE szervezeti kultúra modellben a szervezet korábbi teljesítményértékelési gyakorlata a szervezeti kultúra részeként két dimenzió mentén is megragadható: egyrészt a teljesítményre vonatkozó normák, attitűdök, hozzáállás (teljesítményorientáció), másrészt a szervezeti tagok szervezettel való érzelmi azonosulása, elkötelezettsége, illetve a szervezethez és vezetőhöz fűződő lojalitására (lojalitás/büszkeség dimenzió). Ugyanakkor ezek azok a kultúra dimenziók, amelyek a leggyorsabban reagálnak a vezető értékelési magatartására, annak beosztottak által történő fogadtatásán keresztül. A többi szervezeti kultúra dimenzióhoz képest témánk szempontjából történő elkülönülésüket fejezi ki a *3. ábrán* látható modell.

Az értékelői magatartás elfogadottsága (nem elhanyagolható mértékben) a beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos elégedettségében, hosszabb távon pedig a teljesítményorientáció és lojalitás mértékében nyilvánul meg. A vezető céljai és magatartása ezen túl természetesen a modellben szereplő többi tényezőtől is függhet (TÉR rendszer célkitűzései, az alkalmazott technikák rejtett és kimondott előfeltevései, a TÉR kapcsán megfogalmazódó magatartási elvárások a vezetővel szemben stb.), melyeket szintén figyelembe vesz a teljesítményértékelés során.

A korábbi elemzés során (Takács, 2001/b) az értékelői magatartást abból a szempontból jellemeztem,

3. ábra

A kutatás részletes vizsgálati modellje



hogy az értékelő és az értékelt mit vár el az értékeléstől, azaz milyen célokat tűznek ki a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, az értékelési interakció során észlelt magatartás mennyiben felel meg ezeknek az elvárásoknak, azaz saját észlelésük szerint mennyi időt és energiát fordítanak a különböző céloknak megfeleltethető témákra, illetve mindez mennyiben függ a szervezeti kultúra jellemzőitől. Ehelyütt azt a kérdést elemzem, hogy a fentiek milyen hatást gyakorolnak a beosztott TÉR-rel kapcsolatos elégedettségére, illetve a szervezeti kultúrának milyen szerepet tulajdoníthatunk a fenti összefüggésben.

Az értékelők és értékeltek elégedettsége a teljesítményértékelési gyakorlattal

Tekintsük először a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdések átlagait az értékeltek esetében, elégedettség szerinti csökkenő sorrendben. *(2. táblázat)* Az értékeltek átlagai az 5-ös skálán inkább pozitív véleményt tükröznek, bár a szórások alapján az is megállapítható, hogy gyakoriak az elégedetlenséget tükröző válaszok is. A legnagyobb elégedettséget a kommunikációs minta jellemzői, a párbeszéd kétoldalúsága, a beszélgetés hangulata, a vezető érzékenysége, felkészültsége váltotta ki.

A lista végére az értékelés következményei, a fizetések, előléptetések, tehát az értékelés méltányosságát alapvetően meghatározó tényezők kerültek. A TÉR beszélgetések önkéntes megtartásával szembeni hitetlenséget tükrözi az utolsó előtti kérdés, hiszen alapvetően a munkahelyi felettesen múlik a beszélgetés kezdeményezése. A beosztottak eredményei után tekintsük át az értékelők átlagait is, szintén a legnagyobb elégedettséget kiváltó tényezőtől a legkisebb felé haladva. *(3. táblázat)*

Ha az első öt legnagyobb elégedettséget kiváltó tényezőt összevetjük az értékeltek rangsorával, akkor meglepve tapasztalhatjuk, hogy ők is ugyanezeket sorolták az első helyekre. A teljesít-

2. táblázat

Elégedettség a TÉR különböző összetevőivel (értékeltek)

Értékelési szempontok	Átlag	Szórás
(r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg vezető és beosztott között	4,43	1,13
(r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával	4,32	0,86
(r9) főnököm kellően érzékeny a TÉR emberi oldalára	4,28	1,03
(r14) elégedett vagyok az értékelő felkészültségével a beszélgetés vezetésére	4,21	0,95
(r3) a TÉR hozzájárult a vezető-beosztotti kommunikáció javulásához	4,12	1,15
(r8) főnököm más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékel	3,94	1,33
(r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmak időzítésével	3,90	0,98
(r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik a teljesítményértékelést	3,77	1,22
(r5) a fejlesztési és képzési megállapodások esetemben teljesültek	3,75	1,23
(r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált a munkám	3,67	1,34
(r4) a rám vonatkozó fizetési döntések jól tükrözik teljesítményemet	3,57	1,19
(r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel	3,56	1,16
(r7) a TÉR hozzájárult a csoporton belüli konfliktusok tisztázódásához	3,48	1,42
(r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival	3,46	1,16
(r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal	3,35	1,14
(r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak	3,32	1,48
(r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel	3,28	1,13
(r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést, ha nem lenne kötelező	2,92	1,59
(r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben	2,88	1,21

3. táblázat

Elégedettség a TÉR különböző összetevőivel (értékelők)

Értékelési szempontok	Átlag	Szórás
(r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg köztem és beosztottjaim között	4,67	1,12
(r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával	4,42	0,61
(r3) a TÉR hozzájárult a beosztottjaimmal történő kommunikáció javulásához	4,37	0,89
(r9) úgy érzem, hogy kellően érzékeny vagyok a TÉR emberi oldalára	4,31	1,17
(r14) elégedett vagyok saját felkészültségemmel a beszélgetés vezetésére	4,01	0,76
(r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált beosztottjaim munkája	3,92	0,76
(r5) a fejlesztési és képzési megállapodások teljesültek	3,80	0,96
(r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmak időzítésével	3,78	1,10
(r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak	3,77	1,45
(r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik a teljesítményértékelést	3,69	1,01
(r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival	3,67	1,20
(r4) a fizetési döntések jól tükrözik beosztottjaim teljesítményét	3,67	1,03
(r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel	3,66	1,22
(r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel	3,58	0,92
(r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben	3,58	1,12
(r8) más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékelem beosztottjaimat	3,57	1,05
(r7) a TÉR hozzájárult a beosztottaim közötti konfliktusok tisztázódásához	3,44	1,02
(r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal	3,25	1,38
(r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést, ha nem lenne kötelező	2,65	1,70

ményértékelés tehát mindkét fél számára egy pozitív kommunikációs alkalmat jelent, kölcsönös odafigyelés és egymás iránti tisztelet jellemzi. A *3. ábra* „vezetői elfogadottság" változója tehát úgy tűnik, hogy alapvetően rendben van. Komoly dilemmákat ébreszthet azonban bennünk a teljesítményértékelés általánosan elfogadott gyakorlattá válásával kapcsolatban, ha figyelembe vesszük azt, hogy az utolsó helyre került szempont: „ha nem lenne kötelező[2], akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést", az értékelteknél is az utolsó előtti helyre került, bár az átlag kicsit magasabb, mint a vezetőknél. (Érdemes azt is észrevenni, hogy ennek van a legnagyobb szórása mind a vezetők, mind pedig a beosztottak körében.)

A fentiek alapján felvetődik annak gyanúja is, hogy ez az egyébként összességében pozitív vélemény vajon nem éppen a „formális rituálé" kritikáját támasztja-e alá, egyfajta kötelező optimizmust tükrözve. Remélhetőleg nem ez az értelmezés a helyes, hanem az, hogy a teljesítményértékelés intézményével szemben a kezdeti nehézségek ellenére pozitív várakozások élnek a vezetőkben és beosztottakban egyaránt. Mindenesetre a különbségeket szemügyre véve az értékelés hosszú távú következményeivel kapcsolatban bőven akad még tennivaló a közös elégedettség elérése érdekében.

A különbségek elemzéséhez tekintsük a *4. táblázatot*, melyben a pozitív különbségek jelölik azokat a szempontokat, amelyekkel az értékelők elégedettebbek voltak, mint az értékeltek. Láthatjuk, hogy az értékelés következményeivel kapcsolatos kérdésekben maradt el leginkább az értékeltek elégedettsége a vezetőkétől.

A TÉR elégedettség indexei

A TÉR elégedettség változókkal kapcsolatban az értékeltekre koncentráltam az indexek kialakításánál, hiszen a kutatási modell szempontjából fontosabbak az értékeltek értékelést követő reakciói. A korábbiakhoz hasonlóan itt is faktoranalízis, illetve klaszteranalízis szolgált az azonos indexbe tartozó változók elkülönítésének módszeréül.

Az értékelés következményeinek méltányossága az egyik legalacsonyabb átlaggal jellemezhető, a kevés változó miatt a megbízhatósága sem túlságosan erős. A kérdések tartalma és a közöttük lévő magas korrelációk miatt elfogadható az index. A harmadik kérdés egy kicsit kilóg a sorból, valószínűleg a kitöltő személyére vonatkozó kérdésfeltevés miatt.

Az index megnevezése: Következmények méltányossága

(r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak
(r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben
(r4) a rám vonatkozó fizetési döntések jól tükrözik teljesítményemet

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,67	0,57	3,25	0,58

Az index megnevezése: Elégedettség a kommunikációs mintával

(r3) TÉR hozzájárult a vezető-beosztotti kommunikáció javulásához
(r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált a munkám
(r9) főnököm kellően érzékeny a TÉR emberi oldalára
(r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg vezető és beosztott között
(r14) elégedett vagyok az értékelő felkészültségével a beszélgetés vezetésére
(r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
4,29	0,70	4,17	0,71

4. táblázat

Különbségek a teljesítményértékelés értékelésében

Értékelési szempontok	Különbségek
(r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben	0,70
(r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak	0,45
(r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel	0,38
(r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált a munkám	0,25
(r3) a TÉR hozzájárult a vezető-beosztotti kommunikáció javulásához	0,25
(r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg vezető és beosztott között	0,24
(r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival	0,21
(r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával	0,10
(r4) a rám vonatkozó fizetési döntések jól tükrözik teljesítményemet	0,10
(r5) a fejlesztési és képzési megállapodások esetemben teljesültek	0,05
(r9) főnököm kellően érzékeny a TÉR emberi oldalára	0,02
(r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel	0,02
(r7) a TÉR hozzájárult a csoporton belüli konfliktusok tisztázódásához	-0,03
(r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik a TÉR-t	-0,07
(r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal	-0,09
(r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmak időzítésével	-0,12
(r14) elégedett vagyok az értékelő felkészültségével a beszélgetés vezetésére	-0,20
(r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetéseket, ha nem lenne kötelező	-0,27
(r8) főnököm más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékel	-0,38

A kommunikációs mintával kapcsolatos elégedettség – az említett dilemmák mellett – alapvetően pozitív viszonyulást és megbízhatóságot mutat mindkét csoportra.

Az index megnevezése:
Elégedettség az értékelés csoportra gyakorolt hatásával
(r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik az értékelést
(r7) a TÉR hozzájárult a csoporton belüli konfliktusok tisztázódásához
(r8) főnököm más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékel

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,59	0,29	3,73	0,64

A vezetők indexe nem használható az alacsony megbízhatóság miatt. Az értékelteknél a csoportra gyakorolt hatás összefügg az előléptetések észlelt méltányosságával is (a faktoranalízis eredményei alapján), illetve annak észlelésével, hogy a vezető más csoportok vezetőihez képest igazságosan értékel-e. Az index megbízhatósága közepes, az átlag alapján szintén közepes az értékelési szempont megítélése.

Az utolsó index a TÉR rendszerrel kapcsolatos attitűdöket, a rendszer általános elfogadottságát méri. Az értékelteknél magas megbízhatósággal és közepes átlaggal jellemezhető ez az index. Az értékelőknél az r13-as kérdés elhagyásával 0,75-ös megbízhatóságú mutató jönne ki, melynek átlaga 3,54 lenne.

A vezetők válaszai alapján az értékelő alkalmak időzítése gyenge negatív korrelációt mutat az értékelési rendszer más összetevőivel. Úgy tűnik, hogy vezetői szempontból ez a tényező külön megfontolásra érdemes, nem mindegy, hogy az üzleti év mely szakaszában, milyen céllal történik valamilyen értékelés.

Az utolsó táblázatban a fenti indexekből kimaradt változók szerepelnek. Nem véletlen, hogy a konkrét fejlesztési akciók megbeszélése különvált a munkaköri képzés témáitól (lásd a korábbi cikkben bemutatott eredményeket), mert a tényleges megvalósulás is elkülönül az összes többi elégedettség változótól. Végül az utolsó kérdés azt méri, hogy a TÉR beszélgetés mennyire vált a szervezeti kultúra és gyakorlat részévé.

Elégedettség a teljesítményértékelés különböző szempontjaival

Végül tekintsük át az egyes klaszterek elégedettségi indexeit[3]. Az *5. táblázat* szerint a következmények észlelt méltányosságát tekintve az első és a harmadik klaszter beosztottjai a leginkább elégedettek, a másik három jelentősen elmarad mögöttük. A harmadik klaszterban az értékelők átlaga jelentősen meghaladja az értékeltek elégedettségét. Az ötödik klaszter vezetői szignifikánsan elégedetlenebbek a két leginkább elégedett klaszter vezetőinél.

Az index megnevezése: Elégedettség a TÉR rendszerrel
(r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel
(r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmak időzítésével
(r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal
(r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel
(r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,59	0,55	3,52	0,81

A kimaradt változók megnevezése	Értékelők	Értékeltek
(r5) a fejlesztési és képzési megállapodások esetemben teljesültek	3,8	3,75
(r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést, ha nem lenne kötelező	2,65	2,92

5. táblázat

Értékelők és értékeltek TÉR elégedettség indexeinek összehasonlítása kultúra klaszterenként

Homogén szubkultúra klaszterek		Értékeltek	95%-os konfidencia intervallumok				Értékelők	Különbség
			Alsó	Felső	Alsó	Felső		
A TÉR következményeinek észlelt méltányossága	1	3,59	3,17	4,01	3,56	4,32	3,94	0,35
	2	3,11	2,71	3,51	3,13	4,12	3,63	0,51
	3	3,65	3,23	4,07	4,05	4,47	4,26	0,61
	4	2,67	2,05	3,29	2,48	3,63	3,05	0,38
	5	2,98	2,70	3,25	2,88	3,47	3,17	0,20
		3,26	3,07	3,44	3,49	3,85	3,67	0,42
Elégedettség a kommunikációs mintával	1	4,53	4,27	4,79	4,07	4,78	4,42	-0,11
	2	3,75	3,36	4,14	4,07	4,47	4,27	0,52
	3	4,34	4,09	4,59	4,34	4,60	4,47	0,13
	4	4,05	3,75	4,36	3,66	4,27	3,96	-0,09
	5	4,02	3,78	4,26	3,87	4,41	4,14	0,12
		4,17	4,04	4,30	4,17	4,40	4,28	0,11
Elégedettség az értékelés csoportra gyakorolt hatásával	1	4,14	3,83	4,45	3,69	4,02	3,86	-0,28
	2	3,20	2,74	3,67	2,95	3,63	3,29	0,09
	3	4,00	3,65	4,35	3,43	3,79	3,61	-0,39
	4	3,87	2,98	4,76	2,55	3,14	2,85	-1,03
	5	3,38	3,01	3,76	3,59	4,19	3,89	0,51
		3,73	3,54	3,92	3,44	3,70	3,57	-0,16
Elégedettség a TÉR rendszerrel	1	3,94	3,68	4,20	3,47	4,25	3,86	-0,07
	2	2,94	2,55	3,34	3,54	3,89	3,71	0,77
	3	3,57	3,17	3,98	3,53	4,01	3,77	0,19
	4	3,42	2,95	3,88	2,65	3,35	3,00	-0,42
	5	3,44	3,12	3,77	3,06	3,70	3,38	-0,06
		3,50	3,34	3,67	3,45	3,73	3,59	0,08
Elégedettség a fejlesztési megállapodások végrehajtásával	1	4,38	3,90	4,87	3,31	4,42	3,86	-0,52
	2	3,41	2,73	4,09	2,92	3,95	3,44	0,03
	3	3,61	3,04	4,17	3,83	4,34	4,09	0,48
	4	3,15	2,34	3,97	2,94	4,29	3,62	0,46
	5	3,78	3,46	4,09	3,44	4,18	3,81	0,03
		3,75	3,52	3,99	3,60	4,00	3,80	0,05
Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t	1	2,50	1,86	3,14	2,00	4,18	3,09	0,59
	2	3,39	2,47	4,31	1,78	3,47	2,63	-0,76
	3	2,87	2,07	3,67	1,42	2,58	2,00	-0,87
	4	2,77	2,21	3,33	2,83	4,10	3,46	0,69
	5	3,15	2,59	3,72	1,88	2,98	2,43	-0,73
		2,92	2,62	3,23	2,31	3,00	2,65	-0,27

A kommunikációs mintával kapcsolatban mindkét félnél kedvezőek a vélemények, egyedül a második klaszter beosztottjai maradnak el jelentősebb mértékben a többiektől (és saját vezetőiktől) az elégedettség szintjében.

Az értékelés csoportra gyakorolt hatását az első és a harmadik klaszter tagjai értékelték a legpozitívabban, a második klaszter egységesen és szignifikánsan elégedetlenebb ennél. A negyedik klaszter vezetői jelentősen rosszabbnak ítélték ezt meg, mint beosztottjaik, míg az ötödik klaszter vezetői ezzel elégedettebbek voltak, mint az általuk értékeltek.

A TÉR rendszerrel kapcsolatban a második klaszter

beosztottjai voltak a leginkább elégedetlenek, míg a vezetők a legelégedettebbek közé tartoznak. A fejlesztési megállapodások végrehajtása tekintetében az első klaszter beosztottjai a legelégedettebbek, és a negyedik klaszter a legkevésbé elégedett. Az első csoport vezetői egyébként jelentősen elmaradtak a beosztottjaik mögött ebben a tekintetben.

A teljesítményértékelés szervezeti kultúra klaszterenkénti vizsgálata

A korábbi szervezeti kultúra klaszterekre vonatkozó elemzések során (Takács, 2001/b) kiderült, hogy a vezetők és beosztottak céljai, illetve a beosztottaknak a vezető teljesítményértékelési magatartására vonatkozó észlelése és elégedettsége jelentősen szóródik; azonban egy egyértelmű, a szervezeti kultúra klaszterre jellemző minta mégsem bontakozott ki. Ebből tehát az következik, hogy a szervezeti kultúra jellemzői önmagukban nem határozzák meg sem a vezető sem pedig a beosztott teljesítményértékeléssel kapcsolatos elégedettségét, sem pedig az adott kultúrára jellemző magatartásmintát. A kultúra tehát más módon játszik ebben szerepet. De hogyan?

A fenti kérdés megválaszolásához először korrelációs elemzést végeztem a beosztottak magatartás észlelési dimenziói és TÉR elégedettség indexei között. A *6. táblázatban* láthatjuk, hogy általában szignifikáns, de gyenge (néhány esetben közepes erősségű) kapcsolat mutatható ki.[4] *(6. táblázat)*

A fenti eredmények megerősítik, hogy a beosztottak teljesítményértékelési gyakorlattal kapcsolatos elégedettsége a vezető értékelői magatartásának minden dimenziójával összefügg.

A vezető magatartása a *3. ábrán* jelzett mindkét alapvető motivációs mechanizmusra építhet: az egyik minta az értékeltek közötti méltányos döntések motivációs következményein (külső motiváció), a másik pedig az egyén alapvető belső fejlődési igényének felkeltésén keresztül éri el célját. Ehhez a két irányhoz eltérő értékelői magatartásminták és eltérő szervezeti működés tartozik. Mindkettő hozzájárulhat a teljesítmény növeléséhez: a vezető az alapján választ közülük, hogy saját anticipációi szerint melyiktől vár kedvezőbb végeredményt. Vajon milyen összefüggés érvényesül a magatartás észlelése és az elégedettség között az egyes klasztereken belül?

6. táblázat

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

(Mindösszesen)	Munkaköri fejlesztés	Stratégiai fejlesztés	Fizetés, karrier, pénz	Munkakör-változtatás témái	„Magánélet, konfliktusok"
Következmények méltányossága	**0,21**	0,19	**0,24**	0,11	-0,04
(szignifikancia szint)	**0,03**	0,06	**0,01**	0,28	0,69
(érvényes esetek száma)	106,00	105,00	105,00	106,00	105,00
Kommunikációs minta	**0,35**	**0,38**	**0,25**	**0,26**	-0,06
(szignifikancia szint)	**0,00**	**0,00**	**0,01**	**0,01**	0,56
(érvényes esetek száma)	106,00	105,00	105,00	106,00	105,00
Csoportra gyakorolt hatás	**0,19**	**0,37**	0,17	**0,24**	0,07
(szignifikancia szint)	**0,05**	**0,00**	0,08	**0,01**	0,47
(érvényes esetek száma)	106,00	105,00	105,00	106,00	105,00
Elégedettség a TÉR rendszerrel	**0,38**	**0,36**	**0,23**	**0,23**	-0,01
(szignifikancia szint)	**0,00**	**0,00**	**0,02**	**0,02**	0,95
(érvényes esetek száma)	106,00	105,00	105,00	106,00	105,00
A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk.	**0,44**	**0,54**	**0,27**	0,33	-0,10
(szignifikancia szint)	**0,00**	**0,00**	**0,01**	**0,00**	0,31
(érvényes esetek száma)	104,00	103,00	104,00	104,00	103,00
Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t	-0,01	-0,09	-0,09	-0,04	0,14
(szignifikancia szint)	0,92	0,37	0,39	0,67	0,17
(érvényes esetek száma)	102,00	102,00	101,00	102,00	102,00

7. táblázat

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (1. Klaszter)	Fejlesztés adott munkakörben	Stratégiai fejlesztés	Fizetés, karrier, pénz	Munkakör-változtatás témái	„Magánélet, konfliktusok"
Következmények méltányossága	0,00	0,08	0,15	-0,13	-0,14
(szignifikancia szint)	0,99	0,71	0,46	0,51	0,50
Kommunikációs minta	0,30	0,23	0,07	0,22	-0,09
(szignifikancia szint)	0,13	0,27	0,74	0,29	0,66
Csoportra gyakorolt hatás	0,31	-0,17	-0,15	-0,28	0,17
(szignifikancia szint)	0,12	0,41	0,47	0,17	0,41
Elégedettség a TÉR rendszerrel	**0,46**	-0,03	0,09	0,23	0,00
(szignifikancia szint)	**0,02**	0,87	0,66	0,27	0,98
A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk	0,11	-0,09	-0,34	0,18	-0,30
(szignifikancia szint)	0,60	0,68	0,10	0,40	0,15
Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t	-0,31	-0,17	0,02	-0,13	0,25
(szignifikancia szint)	0,13	0,42	0,93	0,53	0,24

Ha a korrelációkat kultúra típusonként vizsgáljuk, a leginkább szembetűnő eredmény, hogy a szinte minden változó között kimutatható, gyenge-közepes korrelációk az egyes kultúra klasztereken belül vagy eltűntek, vagy erősebb kapcsolatot jelző korrelációk váltják fel őket[5]. Amelyik értékelői magatartásforma elégedettséget okoz az egyik kultúrában, az nem biztos, hogy hozzájárul a beosztottak elégedettségéhez a másikban.

A következőkben ezt az összefüggést bontom ki részletesebben a korábban beazonosított szervezeti kultúra típusokra (Takács, 2001/b), kiegészítve az interjúk tanulságaival és a kérdőív nyílt kérdéseire kapott megjegyzések feldolgozásával. Mindez túlmutat az elemzési eredmények (az egyes klasztereken belüli korrelációk) bemutatásán, amennyiben sor kerül azok értelmezésére és összevetésére a korábbi eredményekkel, továbbá más változókkal. Ilyen további szempontok például, hogy mikor történt a bevezetés, mennyire kiépítettek a kapcsolódó HR funkciók, formálisan van-e fizetési vonzata az értékelésnek, illetve hogy a tulajdonos szervezet TÉR rendszere által közvetített értékek mennyiben mondanak ellent a jelenlegi kultúrának. Az egyes klaszterek megnevezése a korábbi jellemzésükhöz képest itt a tipikus, a szervezeti egységekben közös legfontosabb jellemzőre utal, ami esetenként a kultúra, a szituáció vagy pedig a teljesítményértékelési gyakorlat sajátosságait követi.

Az ideáltipikus teljesítménymenedzsment rendszere (1. klaszter)

Az első, ideáltipikus teljesítménymenedzsmentet megtestesítő klaszter esetében alig találunk szignifikáns korrelációt. *(7. táblázat)* Ennek valószínűleg az az oka, hogy a korábbi elemzési eredmények alapján alapvetően mindenki elégedett az értékeléssel.

Ha nem a képzett indexek, hanem az eredeti kérdések szintjén vizsgáljuk az összefüggéseket, akkor valamivel többet tudhatunk meg. A legtöbb (közepesen erős) korreláció a kommunikáció fejlesztése és az egyenrangúak közötti párbeszéd szempontjainál található: a beosztottak ezzel kapcsolatos jóérzéséhez egyaránt hozzájárultak a kompenzáció és a stratégiai fejlesztés témakörei. Néhány negatív korreláció a munkaköri fejlesztéssel és a magánéleti kérdésekkel kapcsolatosan állt elő. A munkakör gazdagítás mértékével kapcsolatos elégedettséget például kifejezetten visszaveti a paternalista vezetői magatartás (fejlesztési akciók részletes megtervezése és a vezetői támogatás témakörei).

Az ebbe a klaszterba tartozó szubkultúrák általában olyan (multinacionális) cégek szervezeti egységei, amelyek fejlett emberi erőforrás menedzsmenttel (munkakör értékelési rendszer, karriermenedzsment, képzési és fejlesztési rendszerek) rendelkeznek és a magyarországi értékelési gyakorlat is 4–5 éves múltra tekint vissza. A nyitott kérdések kapcsán többen említették a megfelelő magatartásformák megtanulásának a fontosságát. Az értékelési rendszerek közös jellemzői, hogy egyaránt építenek a célkitűzések értékelésére (MbO), valamint a jelenlegi munkakörben mutatott magatartás (készségek, képességek) és az általános szervezeti, vezetői potenciál (kompetenciák)

8. táblázat

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (2. Klaszter)	Fejlesztés adott munkakörben	Stratégiai fejlesztés	Fizetés, karrier, pénz	Munkakör-változtatás témái	„Magánélet, konfliktusok"
Következmények méltányossága	0,26	0,10	0,13	0,22	-0,40
(szignifikancia szint)	0,29	0,70	0,63	0,38	0,10
Kommunikációs minta	0,63	0,48	0,46	0,35	-0,34
(szignifikancia szint)	0,00	0,05	0,06	0,15	0,16
Csoportra gyakorolt hatás	0,58	0,55	0,42	0,05	-0,40
(szignifikancia szint)	0,01	0,02	0,09	0,84	0,10
Elégedettség a TÉR rendszerrel	0,54	0,42	0,61	0,13	-0,31
(szignifikancia szint)	0,02	0,08	0,01	0,61	0,21
A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk	0,70	0,79	0,61	0,42	-0,43
(szignifikancia szint)	0,00	0,00	0,01	0,09	0,09
Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t	-0,33	-0,42	-0,19	-0,15	0,22
(szignifikancia szint)	0,19	0,10	0,48	0,57	0,40

értékelésére. A fenti két magatartási jellegű értékelési szempont megkülönböztetése kritikus jelentőségű abból a szempontból, hogy a beosztottak megérthessék a különbséget a rövid távú (munkaköri kereteken belül maradó) és a stratégiai időtávú fejlesztés között.

Általában megfigyelhető, hogy az értékelés éven belüli ciklusa több formális beszélgetést is magába foglal, ahol lehetőség van a célok menet közben történő módosítására, felülvizsgálatára, és az addig megtett út értékelésére, segítségkérésre stb. Az egyik alkalom viszont közvetve vagy közvetlenül a kompenzációs döntések alátámasztását szolgálja, általában a célkitűzések objektív értékelése alapján. A teljesítményértékelés élő kapcsolatban van a karriertervezéssel és a fejlesztéssel is, melynek a kompetenciák és készségek értékelése jelenti a fő inputját. Általában vezetői értékelés történik, de ha a beosztott önértékelése nagy mértékben eltér a vezetőjétől, akkor további személyeket is bevonnak az értékelésbe, ami akár 360 fokos értékeléshez is vezethet. Az egyik mintába került szervezetnél a 360-as értékelés már eleve az egyik inputját képezi a vezetői értékelésnek.

A klaszteren belüli elégedetlenebb egységek általában kivételt jelentettek a fenti jellemzőkhöz képest: az elégedetlenség jelentős része a kevésbé kiépített HR rendszereknek vagy a bevezetés óta eltelt kevesebb időnek volt betudható. Az egyik szervezetből kifejezetten sok megjegyzés érkezett a fizetési rendszerrel való nem egyértelmű kapcsolatra és az alapfizetés differenciált emelésének korlátozottságára. Több megjegyzés az értékelés által jelentett adminisztráció csökkentését célozta.

A teljesítménymenedzsmentre törekvők tábora (2. klaszter)

A második klaszter minden témakörének észlelése szignifikáns és közepes erősségű pozitív kapcsolatban áll szinte mindegyik elégedettség változóval. *(8. táblázat)* A legerősebb kapcsolat a stratégiai fejlesztés és a tréningek végrehajtása között jelentkezik (r=0,7 és 0,8). Úgy tűnik tehát, hogy a teljesítménymenedzsment modell a megcélzott állapot, ehhez azonban minden téren erősíteni kellene az értékelő beszélgetést.

Kissé meglepő eredmény, hogy ahol többet foglalkoztak a különböző témákkal és ebből fakadóan elégedettebbek is voltak, éppen ott válaszolták azt többen, hogy ha nem lenne kötelező, akkor nem tartanák meg a beszélgetéseket. Egy hasonló összefüggés korábban már előkerült a teljesítményorientációval kapcsolatban is: minél jobban működik a teljesítményértékelés, annál kevésbé van rá szükség. Szintén figyelemre méltó, hogy a következmények méltányosságának észlelésére egyik értékelési téma sincs hatással. Sajátos jellemzője ennek a kissé individualista és versenyszellemmel megáldott klaszternak a magánéleti témák elutasítása: szinte minden elégedettség index gyenge negatív kapcsolatban áll az ilyen természetű témák megbeszélésének előfordulásával. A klaszter leíró jellemzőinél is alacsonyabb volt az erre irányuló céloknak és az észlelt magatartásformáknak az átlaga ebben a kultúrában.

Ebbe a klaszterba túlnyomórészt olyan szervezeti egységek kerültek, ahol az elmúlt 2–3 év során

9. táblázat

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (3. Klaszter)	Fejlesztés adott munkakörben	Stratégiai fejlesztés	Fizetés, karrier, pénz	Munkakör-változtatás témái	„Magánélet, konfliktusok"
Következmények méltányossága	0,49	0,37	0,10	0,16	0,36
(szignifikancia szint)	0,02	0,08	0,65	0,46	0,09
Kommunikációs minta	0,40	0,50	0,21	0,22	0,20
(szignifikancia szint)	0,06	0,02	0,33	0,31	0,35
Csoportra gyakorolt hatás	0,27	0,28	-0,12	0,32	0,12
(szignifikancia szint)	0,21	0,19	0,60	0,14	0,60
Elégedettség a TÉR rendszerrel	0,36	0,45	-0,04	0,25	-0,22
(szignifikancia szint)	0,09	0,03	0,85	0,25	0,30
A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk	0,51	0,68	0,09	0,50	0,11
(szignifikancia szint)	0,01	0,00	0,68	0,01	0,62
Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t	0,27	0,17	-0,47	0,19	0,38
(szignifikancia szint)	0,22	0,46	0,03	0,40	0,08

vezették be az értékelési rendszert. Az elégedetlenség gyökerei általában a gyakorlatlanságra, a vezetők bizonytalankodására vezethetők vissza. A megjegyzések azonban mindenhol pozitív várakozásokról tanúskodnak. Az egyik szervezetnél a bevezetés első évében nem kapcsolták össze a fizetési rendszerrel, amit általában hiányoltak is a résztvevők. Úgy tűnik, hogy itt a szervezeti kultúra lehetővé tette volna a gyorsított bevezetést is. Szintén megmutatkozott a többi emberi erőforrás menedzsment rendszer kiépítettségének a hiánya is: az értékelők körében is érezhető a bizonytalanság az előrejutási és a képzési lehetőségek ismeretében.

Az egyik régebb óta értékelést végző cég néhány szervezeti egysége is belekerült ebbe a típusba. Itt általában az értékelés folyamatosságában vagy a rendszer aktuális szervezeti változásoktól való elszakadásában jelölték meg az elégedetlenség fő okát: az értékeléshez használt nyomtatványok értékelési dimenziói (a magatartási sztenderdek) „gyorsan elavulnak", „nem az értékel, aki a szervezet napi működése során a legtöbb rálátással bír a magatartásra" és erre a rendszer sem nyújt lehetőséget.

Az emberközpontú kultúra értékelési gyakorlata (3. klaszter)

A harmadik típusnál a következmények méltányossága is megjelenik, mint olyan elégedettség változó, amire hatni lehet: az indexek közötti korrelációk alapján elsősorban a jelenlegi munkakörben történő fejlesztésen keresztül. *(9. táblázat)* A kérdésszintű korrelációk alapján ennek az igen lényeges elégedettségi szempontnak egy másik érdekes összefüggése is kibontakozik előttünk: a fizetésemelési kérdésekkel való elégedettség közepes erősségű kapcsolatot mutat a magánéleti akadályok megbeszélésével. Ide kapcsolódónak érzem azt az összefüggést is, amely szerint a főnök „emberi oldali" érzékenysége elsősorban az értékelti reakciók meghallgatásával és a csoporton belüli konfliktusok megbeszélésével kapcsolatos, pontosabban ebben nyilvánul meg.

A kommunikációs mintával való elégedettség egyértelműen a fejlesztési témák kezelésétől függ: amennyiben sor kerül ezekre, akkor egyértelműen jobb hangulatú és kiegyensúlyozottabb a beszélgetés. A legfontosabb kérdés azonban, hogy meg is valósítják-e ezeket? Ez abból látszik, hogy a legerősebb korrelációk (r=0,68) a fejlesztési megállapodásokkal kapcsolatosak: a TÉR próbája a megállapodások végrehajtása. Ez a dimenzió leginkább a magatartási szintű visszajelzések, a részletes visszacsatolások és az önértékelés fejlesztésének kérdéseivel mutatott erős korrelációt. Figyelemre méltó még az a negatív összefüggés is, ami a kompenzáció megbeszélése és a „ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a beszélgetést" kérdés között megjelenik. Ha a kérdés korábbi paradox értelmezéseire gondolunk, ez azt is jelentheti, hogy a fizetés megbeszélésével az értékelés gyakorlatilag be is töltötte rendeltetését. Valószínűleg ezt tovább árnyalhatjuk oly módon, hogy az ösztönző szerepét már betöltötte, de fejlesztési szempontból még lényeges feladatai vannak.

10. táblázat

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (4. Klaszter)	Fejlesztés adott munkakörben	Stratégiai fejlesztés	Fizetés, karrier, pénz	Munkakör-változtatás témái	„Magánélet, konfliktusok"
Következmények méltányossága	0,30	0,36	0,79	0,42	-0,05
(szignifikancia szint)	0,31	0,23	0,00	0,15	0,88
Kommunikációs minta	0,33	0,45	0,42	0,09	-0,22
(szignifikancia szint)	0,27	0,12	0,15	0,77	0,48
Csoportra gyakorolt hatás	-0,51	-0,02	-0,04	0,53	0,02
(szignifikancia szint)	0,08	0,96	0,91	0,06	0,95
Elégedettség a TÉR rendszerrel	0,64	0,28	0,12	-0,05	0,04
(szignifikancia szint)	0,02	0,35	0,70	0,86	0,89
A rám vonatkozó fejlesztési					
megállapodásokat végrehajtottuk	0,43	0,21	0,48	0,10	-0,08
(szignifikancia szint)	0,14	0,49	0,09	0,74	0,79
Ha nem lenne kötelező, akkor					
is megtartanánk a TÉR-t	0,37	-0,34	-0,47	-0,25	-0,36
(szignifikancia szint)	0,21	0,25	0,11	0,42	0,22

Általában kisebb méretű, innovatív, de értékesítési funkciót is ellátó, illetve emberi erőforrásokkal kapcsolatos szolgáltatásokat nyújtó szervezeti egységek kerültek ebbe a csoportba. A legtöbb cégnél az értékelés leghangsúlyosabb elemét az objektív célkitűzések tették ki, a készségek és kompetenciák értékelésére ritkábban került sor. A szervezetek általában nem rendelkeztek kiépített emberi erőforrás rendszerekkel sem. Az értékelést végző vezető személyének (személyes értékeinek) meghatározó szerepe volt abban, hogy összességében ilyen magas teljesítményorientációt és elkötelezettséget sikerült kialakítani a vizsgált szervezeti egységeknél. A fizetést érintő teljesítménymutatók értékelése alapvetően egyéni mérlegeléseken keresztül, személyre szabottan történik és a csoportban ezzel kapcsolatban fennálló esetleges konfliktusok kezelését is a vezető vállalja magára.

A egyik legfontosabb továbblépési irányt a magatartási dimenziók és kompetenciák értékelése jelenti, ami egyúttal a vezetőhöz képest újabb értékelők bevonását is feltételezi (pl. az egyik szervezetnél a projekteket követő értékelés bevezetését a résztvevők és a projektvezető által). Ehhez természetesen szükség van az értékelendő magatartási sztenderdek előzetes kialakítására és bevezetésére is. A fejlesztési irány erősítése képezte a másik gyakran elhangzó javaslatot, amihez a kapcsolódó HR rendszerek (elsősorban a képzés és karriertervezés) kialakítása, illetőleg az ezekhez kapcsolódó vezetői hatáskörök (pl. képzési keretek) egyértelműbb definiálása jelenti az előfeltételt.

A bürokratikus kultúra teljesítményértékelési gyakorlatának jellemzői (4. klaszter)

A negyedik klaszter legfontosabb kérdése a kompenzáció. *(10. táblázat)* A következmények észlelt méltányossága, mint elégedettségi mutató ezzel a témával szorosan összefügg (r=0,79).

A fizetési és előléptetési kérdések megbeszélése más elégedettségi mutatókra is hatással van és ezek a korrelációk tovább erősödnek a kérdés szintű változók között (pl. a „legjobban teljesítők keresik a legtöbbet" és a „fizetésemelés indoklása", illetve a „karrierlehetőségek vizsgálata" nevű változók között 0,82 és 0,83 a korrelációs együttható értéke). A munkaköri képzés témái ellentmondásosak: a TÉR rendszer főbb jellemzőivel való elégedettséget pozitívan befolyásolják, ugyanakkor a csoportra gyakorolt hatással negatívan korrelál ezeknek a kérdéseknek a megjelenése a beszélgetéseken. A kérdésszintű változók alapján a magatartási visszajelzések és a reális önértékelés érdekében adott visszajelzések váltották ki a legpozitívabb reakciókat. A kommunikációs mintával való elégedettséget a kompenzációs kérdéseken túl a stratégiai fejlesztés témáinak a megjelenése is pozitívan befolyásolja.

Az ebbe a klaszterba került szervezetek közös jellemzője a viszonylag bürokratikus működésen túl, hogy értékelési rendszerük nem régóta működik és formálisan nincs összefüggés az értékelés és a fizetésemelés között. (A két rendszer időbeli ciklusa sincs összhangban.) Ennek részben az az oka, hogy nehezen fogalmazhatóak meg számszerű célkitűzések a munka-

11. táblázat

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (5. Klaszter)	Fejlesztés adott munkakörben	Stratégiai fejlesztés	Fizetés, karrier, pénz	Munkakör-változtatás témái	„Magánélet, konfliktusok"
Következmények méltányossága	0,08	0,16	-0,12	-0,01	0,10
(szignifikancia szint)	0,70	0,45	0,56	0,95	0,63
Kommunikációs minta	0,05	0,17	0,14	0,23	0,11
(szignifikancia szint)	0,81	0,41	0,49	0,27	0,58
Csoportra gyakorolt hatás	0,01	0,54	0,46	0,50	0,30
(szignifikancia szint)	0,96	0,00	0,02	0,01	0,14
Elégedettség a TÉR rendszerrel -	0,06	0,27	0,43	0,37	0,28
(szignifikancia szint)	0,78	0,19	0,03	0,06	0,17
A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk	0,01	0,27	0,34	0,22	0,12
(szignifikancia szint)	0,96	0,18	0,09	0,28	0,56
Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t	0,12	0,18	0,46	0,13	0,12
(szignifikancia szint)	0,57	0,40	0,02	0,55	0,58

körök szintjén. A teljesítményelv általában csak az egész szervezet szintjén mérhető teljesítménymutatókon keresztül érvényesül, az egyéni fizetésemelés mértéke nagyrészt ezektől függ.

Ez a megoldás csak erős közösségi értékrend mellett működőképes, ami a klaszter jellemzői között meg is található. Az egyéni szinten az adott munkakörben mutatott magatartás és erőfeszítés értékelésének mégis igen fontos szerepe van a kompenzáció meghatározásánál, még akkor is, ha mindez valószínűleg a csoportnormák ellen hat. Ezekben a szervezetekben tehát a magatartási kontroll felől az eredménykontroll felé történő elmozdulásnak lehetünk tanúi, a teljesítményfüggő ösztönzés egyéni szinten történő megvalósítása tűnik a leginkább életképes értékelői stratégiának.

A változásokkal szemben erős ellenállást kell leküzdeni ezekben a szervezeti egységekben, hiszen az ezt megelőző kompenzációs és előléptetési rendszer teljesen más logika (a vállalatnál eltöltött idő, másképpen szenioritás elve) szerint működött. Erre a szöveges megjegyzések is utalnak: „az értékelési rendszer nem veszi figyelembe a munkakörben eltöltött időt" (mint kritika). Vagy az ellenkező irányból: „A beosztottak közötti anyagi elismerésbeli különbségek csak az adott időszak teljesítményére vonatkoznak, a TM (teljesítménymenedzsment) eszközei, a célok (célkitűzések) nem alkalmasak a múltbeli különbségek felszámolására" (mint elégedetlenség kifejeződése a változások ütemével). Az egyéni célkitűzések az előző irányból is kaptak néhány kritikát: „Komplikált a táblázat, a munkaköri feladatokon kívül kell témákat, feladatokat kitalálni. Szerintem a munkaköri feladatok jó, hatékony elvégzése önmagában is fontos eredmény."

Érdekességképpen érdemes megemlíteni, hogy az ellenkező helyzetre is akad példa. Az egyik vizsgálatban résztvevő vállalat fenti jellemzőkkel bíró szubkultúrájának vezetői és beosztottjai saját maguk szerettek volna kilépni a korábbi működési keretek közül, de ezt nem tette lehetővé az erőteljes közösségi értékrendre és kollektív jutalmazási rendszerre építő skandináv tulajdonos által kialakított értékelési rendszer.

Teljesítményértékelés a stratégiai reorientáció fázisában (5. klaszter)

Az ötödik klaszternál az elégedettség fő dimenzióját az értékelés csoportra gyakorolt pozitív hatása jelenti, erre a kompenzáció, a stratégiai fejlesztés és a munkakör aktuális változásának témái is pozitív hatással vannak. *(11. táblázat)* A legfontosabb kérdés itt is a kompenzáció, négy elégedettség dimenzióra is kedvező hatással bír, ha eleget foglalkoznak ezzel a kérdéssel. A következmények méltányossága ez alól kivételt képez, ennek eléréséhez úgy tűnik hosszabb időnek kell eltelnie.

A kérdés szintű változóknál szintén a csoporton belüli konfliktusok jelentik a központi témát, ezeknek a kérdéseknek a beszélgetésen történő szerepeltetése jelenti annak a kritériumát, hogy a beosztott kétoldalú párbeszédnek értékelje magát az értékelést.

Az ide tartozó szervezeti egységeknél szintén nem hosszú ideje működik az értékelési rendszer, az eredményekhez azonban feltételezhetően az is hozzájárult, hogy az utóbbi időszakban a szervezeti keretek is elbizonytalanodtak. A kultúra egyik jellemzője a rövid távú gondolkodás és az alacsony bizonytalanság-kerülés. Az egyik szervezetben stratégiai változások is folyamatban vannak. Az emberi erőforrás menedzsment rendszer csak részben épült ki, például nincs munkaköri kategória rendszer, régen történt munkakör-értékelés és fizetések ez alapján történő kiigazítása. Ezzel függhet össze a munkakör aktuális változásainak megbeszélésére adott pozitív reakció is.

Valószínűsíthető, hogy ezekben a szervezetekben az okozza a legtöbb feszültséget, hogy nem könnyű egyértelműen megmondani, melyik egység mivel járul hozzá a szervezet egészének sikeréhez. Ezért először ebben a kérdésben kellene megállapodásra jutni a vezetőknek, majd ezt követően a csoportok tagjainak. Az ezt elősegítő magatartásformák úgy tűnik elfogadásra találtak az értékeltek körében, méltányosság érzetükhöz az járul hozzá a leginkább, ha az egyéni kompenzációt a hozzájárulásokhoz igazítják. Úgy tűnik, hogy csak ennek a problémának a megoldása után következhetnek a fejlesztési kérdések.

A szöveges megjegyzések szintén alátámasztják ezt a diagnózist: „A pontrendszer (az értékeléshez használt kompetencia alapú értékelő skálák) kissé merev és nem érzékelhető, hogy a vállalaton belül egységesen értelmeznék." Vagy: „vállalati szinten nem azonos az értékelési mérce... A vállalati eredményekről nem kapnak tájékoztatást az alkalmazottak. (Szükség lenne) a munkakörökhöz tartozó béarányok és a TÉR eredményeinek vállalati szintű ismertetésére". „Az osztályon belül nem tudom, hogy 'hol állok'. Kutatótársaimtól sem jön visszajelzés." „A cégen belül a kompenzációk ne véletlenszerűek legyenek, hanem minden vezető kapjon egy keretet, amivel gazdálkodhat."

Ahol a kompenzációs kérdésekben már előrelépés történt, ott a képzési és fejlesztési megállapodások végrehajtására vonatkozik a kritika. Az egyik típusú megjegyzés közvetlenül a vezetőnek szólt: „A gyakorlatban nem követi – a fejlődést elősegítve – a vezető és a beosztott szorosabb együttműködése. A vezető ne csak adminisztrációs jelleggel készítse el jelentését, hanem beosztottját, annak munkáját, valamint munkavégzését a gyakorlatban is megismerve segítse a fejlődésben." Egy másik megjegyzés a HR rendszerek és a hozzájuk rendelt források hiányában látja a gondok forrását: „A pénzügyi vonzatú megállapodások: tréning szükséglet, iroda felszereltség, komfortnövelés a költségvetésben beállított határok miatt nehezen realizálhatóak. Külön mozgókeret megállapítására lenne szükség." Ez az állapot könnyen kiüresítheti az értékelési rendszert, ami néhány megjegyzés alapján már most is reális veszélyt jelent.

Az eredmények összefoglalása, következtetések és a további kutatás irányai

Kutatási kérdéseim megfogalmazása során abból a szakirodalomban gyakran hivatkozott értékelési dilemmából indultam ki, ami a fejlesztés és értékelés (ösztönzés) között húzódik. Az ajánlások szerint a fenti két irány között egyértelműen állást kell foglalni, különben a rendszer az eltérő szerepelvárások miatt egyik funkcióját sem lesz képes betölteni. A vizsgált 8 szervezetnél az elmúlt években bevezetett értékelési rendszerekkel kapcsolatban ugyanerre a feltevésre alapozva (és a kognitív modell által megtámogatva) azt a feltételezést tettem, hogy a gyakorlatban a vezetők is inkább az egyik vagy másik irányt fogják követni.

Kérdésfeltevésemben az a gyakorlati probléma is szerepet játszott, hogy az újonnan bevezetendő teljesítményértékelési rendszereknél vajon célszerű-e az értékeltek fizetését is az értékeléshez kötni, illetve ennek megfordítása: lehet-e úgy teljesítményértékelési rendszert bevezetni, ha annak nincs fizetési konzekvenciája. Ennek a kérdésnek a megválaszolásához a szervezeti kultúra moderátor szerepét hipotetizáltam.

Az első lépést a fenti kérdések vizsgálatához az értékelési magatartás leírására alkalmas dimenziók feltérképezése jelentette. Vizsgálódásaimat értékelő-értékelt párokra végeztem, tehát a teljesítmény értékelésére szolgáló interakciót mindkét résztvevő szemszögéből igyekeztem megérteni és leírni. Az értékelő beszélgetéssel kapcsolatban külön vizsgáltam a felkészülés során kitűzött célokat, magának a beszélgetésnek az észlelését és az azt követő elégedettség mértékét. Az értékelők és értékeltek fenti változóira végzett sokváltozós statisztikai elemzések rámutattak azokra a legfontosabb hasonlóságokra és különbségekre a felek értelmezési kereteiben és preferenciáiban, amelyek gyakorlati szempontból is lényeges következményekkel bírhatnak, például a beszélgetéseket előkészítő tréningek során.

Az értékelés résztvevőinek összehasonlíthatósága érdekében közös indexeket is előállítottam. A faktoranalízis végeredményei alapján elfogadtam azt a kiinduló feltevést, amely szerint az értékeltek fejlesz-

tésére építő értékelői magatartásminta egyértelműen megragadható és elkülöníthető az elsősorban ösztönző eszközökkel operáló teljesítményértékelési magatartástól. Emellett a teljesítményértékelés más fontos funkciói (mint például a munkakörgazdagítás, vagy a vezető-beosztotti kapcsolat és kommunikáció fejlesztése) is megerősítést nyertek.

A legfontosabb különbség vezetők és beosztottak értelmezési kereteiben éppen a fejlesztői szereppel kapcsolatban merült fel: míg a vezetők értelmezésében egyértelműen különválik az adott munkakörön belüli képzés és a stratégiai irányú, hosszabb időtávú fejlesztés, addig a beosztottaknál egy viszonylag differenciálatlan „belső fejlődési igény" faktorról beszélhetünk. A teljesítményértékeléssel kapcsolatban a két időtávra értelmezhető fejlesztés a továbbiakban is lényeges megkülönböztetésnek bizonyult.

A szubkultúrák szintjére végzett leíró elemzések alapján megállapítható, hogy az értékelői magatartás feltételezett mintái nem érhetőek tetten tiszta formájukban, a képzett index-értékek mentén nem különültek el élesen a fejlesztő és ösztönző értékelői magatartásminták. Az empirikus eredmények alapján célszerűnek mutatkozott a teljesítménymenedzsment ideáltípusának, mint reális alternatívának a figyelembe vétele és a korábbi eredmények által már előre jelzett módon a munkaköri keretek közötti maradó és a stratégiai távú fejlesztés megkülönböztetése is.

Annak, hogy a kognitív modell alapján tett hipotézisek csak részben igazolódtak be, többféle oka is lehet. Az egyik lehetőség, hogy az értékeltek reakcióinak modellünk szerinti anticipálása olyan komplex tanulási folyamatot feltételez, ami csak hosszabb időtáv alatt valósulhat meg. Magyarázatul szolgálhat az is, hogy a mintába került cégek eltérő tulajdonosi köre és a részben ebből következő eltérő elvárások valószínűleg nem mindig estek egybe a vezetők és beosztottak elképzeléseivel. Végül a kevés számú szignifikáns eltérés az egyes kultúra klasztereken belüli szórásnak, azaz a beosztottak közötti különbségeknek (pl. a külső és belső körbe tartozásuk, érettségük, az elemzés során feltárt „belső fejlődési igény" erőssége stb.) is betudható. Az első két magyarázatlehetőséget az egyes klasztereken belüli korrelációs elemzés eredményeinek interpretációjánál igyekeztem figyelembe venni, de megnyugtató megválaszolásuk csak további kutatások során következhet be.

Szintén további vizsgálat tárgyát képezheti az egyéni szinten mért szervezeti kultúra jelenlegi és kívánatos értékei közötti különbségek bekapcsolása a vezető és beosztott közötti interakció vizsgálatába, ami további adalékokkal szolgálhat a fenti kérdések vizsgálatához. Izgalmas kutatási irány az értékelti és értékelői faktoranalízis során feltárt egyedi dimenziók vizsgálata és az értelmezési különbségek mélyebb megismerése. Ebbe az irányba illeszthető bele az egymás magatartására (teljesítményértékelés alatti szerepére) vonatkozó elvárások és a saját szerepfelfogások közötti különbségek és az interakció ebből adódó dinamikájának vizsgálata.

Cikkem utolsó részében a beosztottak által észlelt értékelői magatartásminták és az értékeléssel kapcsolatos elégedettség indexek közötti összefüggést vizsgáltam meg a homogén szubkultúrák alapján képzett klaszterenkénti bontásban. Az elemzés során kultúra típusonként eltérő változók között találtam közepes és erős korrelációkat, ami egyes kultúra klaszterekre megerősítette az ösztönző és a fejlesztő magatartásminták szétválását, de a teljesítménymenedzsment hazai feltételek melletti életképességére is felhívta a figyelmünket. Az egyes kultúra klasztereken belül a különbségek túlnyomórészt a szervezeti háttér, a kevesebb gyakorlat, vagy a TÉR rendszer eltéréseinek következményei voltak.

Ezek az eredmények arra hívják fel a figyelmünket, hogy a szervezeti szubkultúrák eltérései mögött eltérő szervezeti szituációk és valószínűsíthető egyéni különbségek vannak. Az egyének érettsége, a szervezeti célokhoz való hozzájárulási képessége és hajlandósága jelentősen különbözhet, ami eltérő motivációs mechanizmusok létjogosultságát erősíti meg. Az egyik esetben inkább építhetünk a rövid távú, méltányos elismerésre, míg a másikban az egyén belső fejlődési és önmegvalósítási törekvéseire.

További eredmény, hogy a teljesítményértékelés funkciója nem csak az lehet, hogy az adott szintű motivációs mechanizmusokhoz inputot szolgáltasson, hanem ugyanettől a rendszertől várhatjuk el azt is, hogy megteremtse a következő motivációs szint előfeltételeit. Ebben az értelemben tehát a teljesítményértékelés kultúra befolyásoló funkciójára is sikerült rámutatni. Fontos gyakorlati következménye ennek, hogy mindig a szervezeti kultúra (vagy szubkultúra) adott állapotához kell megtalálni a megfelelő értékelési rendszert, tehát adott esetben ugyanazon szervezeten belül többféle rendszert is érdemes lehet működtetni, még ha ez költségesebb megoldás is.

Fontos, hogy a szubkultúra jellemzőinek diagnosztizálása a vezetők és beosztottak véleményének egy-

idejű figyelembe vételével történjen! Ezért nagyon lényeges a megfelelő mértékű és formájú beosztotti részvétel biztosítása a rendszer kialakítása során. Természetes következmény továbbá, hogy a diagnózisnak és a bevezetésnek szintenként lefelé haladva kell megtörténnie, mert elképzelhető, hogy valamiféle „kulturális szakadék" tátong (az észlelt vagy akár a kívánatos jellemzők tekintetében) bizonyos szervezeti szintek között. Ilyenkor erre a problémára kell megtalálni a megoldást, lehetőleg még mielőtt az értékelést elkezdenénk.

A „ha nem lenne kötelező, nem tartanánk meg az értékelő beszélgetéseket" kérdésre adott válaszok visszaigazolták, hogy a TÉR egy igen költséges rendszer. Sokba kerül az előkészítés, kifejlesztés és bevezetés, de talán még többe a működtetése: elsősorban a vezetők és beosztottak erre fordított ideje. Fontos tehát, hogy az értékelés résztvevői lássák a hasznait is. A felmérés alapján néhány esetben derült ki, hogy az esetleges hasznok elmaradnak a költségek mögött.

Az egyik eset, amikor a teljesítménymenedzsment rendszer már betöltötte funkcióját (az 1. klaszter esete), és a vezető szeretné csökkenteni saját szerepét. A stratégiai tervezés és céllebontás folyamatában a vezető valószínűleg továbbra is fontos szerepet fog betölteni, azonban a szervezeti kultúra alapján a szervezet nyugodtan átállhat egy 360 fokos értékelési rendszerre, hiszen az egyéni fejlesztésekhez már nem a vezető, hanem a belső ügyfelek, beosztottak és kollégák fogják a legjobb magatartási visszajelzéseket szolgáltatni.

A másik eset, amikor egy olyan funkciót próbál a felső vezetés, az emberi erőforrás menedzsment képviselője vagy a tanácsadó a szervezetre ráerőltetni, amire az még „kulturálisan nem érett meg". Ráadásul a rendszer technikái olykor éppen azzal ellentétes szerepekbe próbálják meg belekényszeríteni a résztvevőket, mint ami az adott szervezeti kultúrából következne. Végül formális rituálévá változhat az értékelés akkor is, ha a kimondott célok helyesek ugyan, de az értékelést végző vezetőket a szervezet meghatározó stakeholderei nem látják el megfelelő eszközökkel. Ebből a szempontból a leginkább kritikus a hatalmi távolság kérdése. Válassza a szervezet akár az ösztönzésre, akár a munkaköri képzésre vagy stratégiai fejlesztésre építő modellt, a legnagyobb problémát az jelenti, ha az értékelést végző vezetők nincsenek megfelelő módon felhatalmazva az ösztönzésre, képzésre és fejlesztésre fordítható erőforrásokhoz való hozzáférés tekintetében. Döntési jogosítványok delegálása nélkül a legjobb felkészítéssel sem érhetjük el, hogy az értékelés hiteles gyakorlattá nőjje ki magát.

Létezik természetesen olyan helyzet is, amikor valamilyen stratégiai szükségszerűség vagy alkalmazkodási kényszer miatt a szervezet túlélése érdekében az alapműködést érintő kritikus változásokra, kultúraváltásra van szükség. Ilyen esetekben is el kell tudni dönteni, hogy a teljesítményértékelés hogyan tudja a legjobban betölteni a funkcióját. A korábban említett ösztönzés vagy fejlesztés dilemma ilyenkor is releváns kérdés. A 4. klaszter egységei a hazai gazdasági átalakulás során tipikusnak nevezhető bürokratikus kontrollból az eredménykontroll irányába elmozduló szervezeti kultúrákra mutattak példát. Itt a számszerű eredmények és a megjegyzések is eltérő beosztotti reakciókról számoltak be. A többség azonban – az erős közösségi értékrend ellenére – az ösztönző modell irányába billentette el a mérleg serpenyőjét. Ilyen esetekben az átfogó változásvezetési koncepciótól (gyors vagy lassú, radikális vagy inkrementális) is függ az, hogy melyik irányt érdemes választani.

Az 5. klaszter további adalékokkal szolgált a fenti kérdéshez. Az ide került szervezeti egységek közül többen egy korábbi sikertelen lassú változást követő „kaotikus" helyzetből igyekszenek kiutat találni. Itt szintén lényegesek a kompenzációs kérdések a méltányosság érvényesülése érdekében, ezt azonban megelőzi a kritikus szerepek, tevékenységek és hozzájárulások konszenzusos meghatározásának feladata. A helyzet megoldását például egy releváns és minden kritikus résztvevő számára elfogadható kiegyensúlyozott mutatószámrendszer kialakítása (BSC) jelentheti. Ennek érdekében fokozott konfliktuskezelési, valamint tárgyalási és megegyezési készségre van szükség. Mindez sokkal kockázatosabb, mint a 4. klaszter viszonylag stabil mérőrendszerébe beilleszteni néhány új elemet (pl. mérhető célkitűzések formájában), majd ezeknek fokozatos képzéssel és fejlesztéssel megtámogatva érvényt szerezni. Ugyanakkor potenciálisan sokkal több energiát képes felszabadítani az, ha sikeres válasz születik, mint egy lassú, gyakori ellenállásokkal szembeni küzdelem.

* * *

Az elvégzett elemzések alapján az a feltevés fogalmazható meg, hogy a teljesítményértékelés adott szervezetben betöltött funkciója szorosan összefügg a jelenleg észlelt szervezeti kultúra eltérésének mértékével a viszonylag egységesnek tekinthető kívánatos jellemzőktől, egy jelenlegi helyzetben többé-kevésbé stabilan érvényesülő „ideális" kultúra képétől. Ez az erőteljes teljesítményorientációval és magas szervezeti

elkötelezettséggel, kis hatalmi távolsággal és mérsékelt (közepes) bizonytalanságkerüléssel, valamint közösségi, együttműködő és humanisztikus értékrenddel jellemezhető kultúra közel áll a szervezetfejlesztők ideális szervezetképéhez: minden szervezeti szereplő fontos erőforrások birtokosa és jelentős hozzájárulásokat tesz a szervezet sikere érdekében; a szervezeti tagok közötti kommunikáció pedig nyílt, őszinte és konstruktív.

Ahhoz, hogy egy szervezet elérkezzen ennek a kívánatos állapotnak a közelébe, a mindenkori aktuális helyzetének és az abból következő kihívásoknak leginkább megfelelő választ kell adnia. Ebben az értelemben beszélhetünk tehát a teljesítményértékelés funkciójáról, ami adott esetben teljesítménymérést, teljesítményelvű fizetést, a teljesítmény sztenderdekről történő csoportszintű párbeszéd megalapozását, a jobb munkaköri teljesítmény érdekében történő képzési igény felmérését, reális önértékelés elősegítését vagy potenciál felmérést és ehhez kapcsolódó fejlesztést takar. A szervezet számára az adhatja a legtöbbet, ha ebből a funkcióból vezetjük le az értékelői és értékelti szerepek tartalmát és a TÉR rendszer technikai megoldásait.

Hivatkozások

Bakacsi Gy. – Branyiczki I. – Pearce J. (1994): Person-based reward systems: A theory of organisational reward practices in reform communist organisations, Journal of Organizational Behavior, Vol 15. pp. 261-282.

Child J. (1984): Organization: A guide to problems and practice, Harper and Row, New York

Conrad P.– Pieper R. (1990): Human resource management in Germany, in: R. Pieper (ed.) Human resource management: An international comparison, de Gruyter, Berlin

Drucker P. (1955): The Practice of Management, London, Heinemann

Hofstede G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation: Do American

Theories Apply Abroad? Organisational Dynamics, Summer

House R. J. – Wright N. S. – Aditya, R. N. (1997): Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory, In Early P.C., Erez M., (Eds.) New perspectives on international industrial/organisational psychology, The new Lexongton Press, San Francisco

Marosi M. (1998): Távol-keleti menedzsment, KJK, Bp.

Takács S. (1999): A teljesítményértékelési rendszer in: Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kováts K., Takács S. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Takács S. (2001/a): A teljesítményértékelés szereplőinek céljai, Vezetéstudomány

Takács S. (2001/b): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata I., Vezetéstudomány

Rojot J.(1990): Human resource management in France;

Springer B. – Springer S. (1990): Human resource management in the U.S. in: R. Pieper (ed.) Human resource management: An international comparison, de Gruyter, Berlin

Lábjegyzet

1 Ebben a felfogásban „kontroll" alatt az egyén szervezetben mutatott magatartásának és az egyének közötti interakciók szabályozásának eszközét értjük.

2 Azaz például adminisztratív kényszer (esetleg prémiumkiírás), vagy egyéb tulajdonosi/felső vezetői nyomás hiányában.

1 Az utalás a korábbi cikkben bemutatott kultúra klaszterekre vonatkozik.

3 A 95%-os szignifikancia szint mellett szignifikáns korrelációkat vastagon szedtem.

4 A korrelációs együtthatókat az elemzési modell és annak elméleti háttere alapján úgy interpretálhatjuk, hogy az adott kultúrához jobban illeszkedő vezetői magatartásminta okozza az elégedettséget.

E számunk szerzői:

Dr. DINYA László, kandidátus, tanszékvezető egyetemi tanár, SZIE-GMFK, Gyöngyös; **Dr. TAKÁCS Sándor,** egyetemi docens, BKÁE; **Dr. RAB Károly,** főiskolai docens, Széchenyi I. Egyetem; **Dr. SZABÓ József,** főiskolai docens, Széchenyi I. Egyetem; **JUHÁSZ Péter,** egyetemi tanársegéd, BKÁE; **MANGOL Csilla,** közgazdász, Sanofi Synthelabo Rt.

MANGOL Csilla

ÉLETCIKLUSSZÁMÍTÁS

„Az életciklusszámítás a költségcsökkentés
soha véget nem érő útján
egy állomás, azonban még nem a végállomás."
(Barringer, 1998, 34. old.)

A dolgozat témája az életciklusalapú projektköltségszámítás/életciklusszámítás, a szakirodalomban a Life Cycle Costing/LCC néven ismert életciklus-költségszámítás továbbfejlesztett és kibővített speciális változata. A nemzetközi szakirodalom már több évtized óta tárgyalja a témát, bár nagyobb intenzitással csupán egy-két évtizede került a szakemberek érdeklődési körébe. A magyar szakirodalom nem foglalkozik konkrétan atémával, megmarad a projektmenedzsment általános elemzésénél. A szerző ezért az életciklusalapú projektköltségszámítás/életciklusszámítás jellemzőinek rövid ismertetésére vállalkozik.

Mai világunkban a cégek egyre jelentősebb része valamilyen formában már használja a projektköltségszámítást. Legyen szó nagy, multinacionális vagy akár néhány fős kis cégekről, a projektek már egyre inkább hozzátartoznak az üzleti mindennapokhoz. Ez nemcsak az aktuális trendeknek köszönhető, hanem annak is, hogy a projektköltségszámítás által egyszerűbbé és elkülöníthetőbbé válik a vállalati tevékenységek kezelése a tervezéstől egészen az utókövetésig. Ezáltal a költségek leszorításában és a fogyasztókért vívott ádáz küzdelemben a projektekként kezelt költség- és árbevételkövetés lehetővé teszi a versenyképesség növelését és a hatékonyabb működést (költségek csökkentését, kockázat minimalizálását, lényegesen nagyobb és megbízhatóbb előreláthatóságot).

A projekt fogalmának tisztázása – az életciklusszámításban használt életciklusalapú projekt, projektköltségszámítási felfogások és projektkontrolling fogalma

A hazai és a nemzetközi szakirodalomban a projekt, illetve a projektmenedzsment fogalmának meglehetősen sokféle felfogása, értelmezése terjedt el. A felfogások abban feltétlenül egyetértenek, hogy a projektek újszerűek, egyediek és komplexek. Az alapvető eltérések a személyi, illetve a projektum (a projekt tárgya, a feladat) oldaláról való megközelítésből adódnak. Én a továbbiakban projektnek tekintek minden olyan tevékenységet, ami a szervezet számára egyszeri és komplex feladatot jelent, ami egy definiált cél (eredmény) elérését tűzi ki célul, és aminek teljesítési időtartama és költségei (erőforrásai) a szervezet által meghatározottak (Görög, 1999a, 16. old.; Csikós-Juhász-Papp, 1995, 136-137. old.). Az egyszeriség azt jelenti, hogy nincs két, minden paraméterében megegyező projekt, a komplexitás pedig a megoldandó feladat bonyolultságára utal, vagyis, hogy a projekthez külön projektteam felállítása szükséges.

Projektdefinícióm alapján az életciklusszámítás során használt életciklusalapú projekt projektszakaszainak és az azokhoz tartozó tevékenységeknek az összefoglalóját adja az *1. ábra*.

A hagyományos projektköltségszámítás kiterjed minden olyan költségre, ami kötődik a projekt megvalósításához szükséges munkálatokhoz, függetlenül a munka definiálásától. Egyrészt mint tervezési- és vezetési döntéstámogató eszköz szerepel, feladata másrészt a kontroll segítése, hogy periodikusan, folyamatosan információkat nyújtson az egyes projektek költségének segítségével arról, hogy minden a terveknek megfelelően halad-e. (Pilcher, 1985, 183-190. old.)

A modern stratégiai menedzsment projektköltségszámítási megközelítései az a közép- és hosszú távú

1. ábra

Az életciklusalapú projekt
(Riezler, 1996, 9. oldal alapján)

ELŐSZAKASZ						PIACI/HASZNÁLATI SZAKASZ				UTÓSZAKASZ
PROJEKT/TERMÉKCIKLUS										
Alternatívák keresése a problémára	Alternatívák értékelése és választás köztük	Előzetes fejlesztések	Szériafejlesztés/ konstrukció	Termelés- és értékesítés-előkészítés	Speciális eszközökbe való beruházás	Piacra való bevezetés, termelésindítás	Piaci áttörés	Piaci telítettség	Piaci hanyatlás	Leépítés, szolgáltatásnyújtás, pótalkatrészek biztosítása

költségszámításban hoznak forradalmian új felfogást. Teszik ezt azzal, hogy kiemelt hangsúlyt helyeznek a vállalat piaci pozíciójára, például a fogyasztó-, versenytárs- vagy kínálatorientáltságukkal. A kínálatorientáltság azt jelenti, hogy a vállalat saját megtermelt/előállított termékei vagy szolgáltatásai állnak a középpontban, amiknek mennyiségét, illetve a szolgáltatások esetében minőségét, a vállalat vezetése normatív módon határozza meg. Emellett a hagyományos projektköltségszámítás többnyire fiktív számítási módjait igyekeznek valósabb módszerekkel felcserélni. Közülük a célköltségszámítás, az életciklus-költségszámítás (LCC) és az ABC (tevékenységalapú költségszámítás) a legnépszerűbbek. (Ewert – Ernst, 1997, 3-8. old.)

Az általam bemutatni kívánt projektköltségszámítási módszer feltételezi a megfelelő projektkontrolling meglétét is, ezért szükséges a projektkontrolling fogalmának tisztázása is. Egy elterjedt értelmezés szerint a kontrolling olyan integrációs- és koordinációs funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása. (Hahn, 1992; Horváth, 1999, 15. old.; Stiegler, 2000, 15. old.)

A környezeti változások és azok hatásai

Az utóbbi években sokszor megállapították a nemzetközi szakirodalomban, hogy a stratégiai tervezés ötvenes évek óta létező eszközei már nem elégítik ki a mai igényeket. Az akkori kor jellemzői a hosszan stabil piacok, a termelési költségek magas aránya és a rövid távú változó költségek dominanciája. Manapság azonban már egyre csökken a termékek élettartama, a költségstruktúra megváltozik, az általános költségek aránya emelkedik és a szervezeti és menedzsmentkoncepciók is átalakulnak. A költségek csökkentésére vonatkozó igények, a minőség előtérbe helyezése, a hatékonyság és a folyamatos növekedés kap egyre nagyobb prioritást a vállalati menedzsererek feladatai közt. A hagyományos projektköltségszámítás periódusszemléletű. Azonban a fent említett változások kikényszerítik a periódusokon átnyúló, stratégiai szemléletű projekt-költségszámítás előtérbe kerülését. (Riezler, 1996, 1-8. old.)

A környezeti változások hatására a nemzetközi szakirodalomban javaslatok történnek a beruházás- és költségszámítás integrációjára, és ezáltal egy egységes, átfogó resource-menedzsment kialakítására. (Witt–Witt, 1994, 189-193. old.) Az egyre erősödő verseny pedig kiváltja a mind erősebb piacorientáltságot, amihez a folyamatorientáltság járul. Az operatív kérdésfeltevések üzemgazdasági alátámasztására is igény merül fel. Az információk óriási tömege sajátos, felhasználóorientált alkalmazást és a belső számvitel egyszerűsödését követeli meg. A karcsúsodó vállalatok és a BPR (Business Process Reengineering) koncepciók is ezt támogatják. (Hammer – Champy, 2000)

A hagyományos eszközök korlátai

A hagyományos eszközök közül a beruházásszámítás- és a periódusalapú projektköltségszámítás korlátaira hívom fel a figyelmet, mivel ezek a megváltozott környezeti feltételeknek már nem tudnak megfelelni. A hagyományos projektköltségszámítási eszközök nem képesek egy projektet egységként tekinteni, mert periódusokra épülnek, és nem integrálhatók a többi számítási eszközzel. Ezt erősíti még az is, hogy többnyire külön kezelik a költség- és a bevétel oldalt (Riezler, 1996, 69. old.). Cooper és Kaplan úgy vélekednek (Cooper-Kaplan, 1999, 64-65. old.), hogy két

hátránnyal mindenképpen rendelkeznek ezek a hagyományos eszközök. Az első, hogy nem teszik lehetővé a folyamatokkal, termékekkel és fogyasztókkal kapcsolatos költségekről szóló beszámolók elkészítését. Problémát rejt magában az is, hogy a tradicionális projektköltség-számítás számos, nem a gyártáshoz közvetlenül kapcsolódó költséget nem köt a termékhez, ugyanakkor a közvetlen gyártási költségek egy részét pedig mint fix vagy periódushoz kötődő költséget kezeli. A második hátrány, hogy nem nyújtanak megfelelő, releváns információt a vállalatok folyamatos tanulásának és fejlesztésének támogatására.

A beruházásszámítás az előszakasz költségeire irányul, a projekt egésze helyett az egyes tárgyi eszközökre koncentrálva, a periódusalapú projektköltségszámítás pedig a használati/piaci szakaszban a tárgyi eszközök révén előállított termékekre. *(1. ábra)* Ebből következően egy olyan elméletre lenne szükség, ami nemcsak a fejlesztési, előállítási, beszerzési költségekkel, hanem a használati fázis költségeivel is és a használaton kívül helyezés költségeivel is számol. Így a teljes életutat felöleli, és összgazdaságossági szempontból közelíti a kérdéskört.

Az életciklusszámítás alapjai – az Életciklus-költség-számítás (LCC)

Már a múlt század 30–40-es éveiben is foglalkoztak olyan módszerek kitalálásával, amelyek a költségek hosszabb távú becslését célozták, azonban csak a 60-as években hallhatunk először az életciklus-költségek fogalmáról. A marketing területén ekkor már ismert a termékéletgörbe definíciója és az S-görbe, ami igen szemléletesen mutatja be egy-egy termék életútját a „bölcsőtől a sírig". Ennek az életútnak a főbb állomásai a következők: a bevezetési fázis, a növekedési szakasz, az érettség állapota és végül a hanyatlás szakasza, amit a piacról való kivonulás követ, vagy pedig a termék átalakításával egy újabb fellendülési szakasz.

Az életciklus-költségszámítás nemcsak a piaci ciklus költségeit (használati szakasz) sorolja a költségek közé, hanem egy integrált felfogásnak megfelelően az előkészítési- (előszakasz) és az utólagos (utószakasz) költségeket is, és emellett egy periódusokon átnyúló szemléletmódot követ, lefedi a teljes életutat. Ez számos előnnyel jár, mint az egységes, dinamikus szemléletmód, a jelenben hozott döntések hatásainak nyomon követése, vagy a kockázatcsökkentés és a rugalmasság növekedése. (Schehl, 1994, 445-452. old.)

Az életciklus-költségszámítás úgy próbálja a vállalat hatékonyságát és versenyképességét növelni, hogy az életciklusköltségek minimalizálására törekszik. A versenyképesség növelésének egy másik eszköze a TQM (total quality management). A TQM stratégia a minőségre való maximális koncentrálást jelenti. A TQM mellett az életciklus-költségszámítás előtérbe helyezése növeli a siker valószínűségét. Ugyanakkor azt is megállapították, hogy a felső vezetői elképzelések megvalósításához viszont kitűnő támogatást jelent a TQM koncepciója. A siker érdekében tehát meg kell találni az optimális egyensúlyt a TQM és az életciklus-költségszámítás között. (Parzinger-Ramarapu-Timmerman, 1997)

Az életciklusszámítás jellemzői

Az életciklusszámítás az életciklusalapú projektre *(1. ábra)* kialakított teljeskörű kontrollingmódszer. Riezler modellje alapján az életciklusszámítás számára optimális jellemzők, amik az életciklus-költségszámítás (LCC) továbbfejlesztésével jönnek létre: (Riezler, 1996, 127. old.) projektorientáltság, pénzmozgás-orientáltság, életciklusfázis-orientáltság, befolyásoló tényezők szerepe, döntésorientáltság, integrációorientáltság és a tervezési- és kontrollszámítások egységessége.

Projektorientáltság

Mivel az életciklusszámítás alapvető feladata a projektek gazdaságossági vizsgálata, ami a tervezést és a kontrollt segíti, ezért központi vizsgálati objektumának magukat a projekteket tekinti. Ezáltal pedig a vállalati belső számvitel projektorientált részének a magját alkotja. Így egy projekt teljes életciklusának történéseit egységként kezeli, ellentétben a periódusokra épülő számításokkal, ahol több projekt azonos periódusra eső eseményeit tekintik a számítások egységben vizsgálandónak.

Általában véve Riezler véleménye szerint hasznos, ha az egyébként kötelező periódusokra épülő számításokat is elvégzi a vállalat. Ezt támasztja alá az, hogy egyrészt a vállalati tevékenységek egy részének hatásai nehezen köthetők egy-egy projekthez, ha kimondottan több projekttel, esetleg átláthatatlanul sok projekttel kapcsolatosak. Másrészt az időben egyszerre futó projektek (egymást erősítő vagy éppen egymással ellentétes) hatásait a vállalat egészére nézve a periódusokra koncentrálva lehet elemezni. (Riezler, 1996, 127-134. old.)

A döntések azonban főként a projektekre vonatkoznak és nem az egyes periódusokra. Ily módon a kétféle számítási módszer kiegészíti egymást azáltal, hogy különböző feladatokat látnak el. Ez viszont feltételezi a számítások összehangolását, és az egyes adatok kölcsönös felhasználhatóságát is.

A projektek határainak megállapítása akkor logikus Riezler szerint, ha azokat a tevékenységeket, beruházásokat, amelyeknek hatása nehezen elkülöníthető egymástól, „egy projektként" veszi számításba a vállalat, legalábbis olyan értelemben, hogy egységes stratégiai keretet alakít ki rájuk.

A projektek végének megállapításakor két projekttípust érdemes megkülönböztetni. A termékek gyártására és eladására irányuló projektek esetén elég egyértelműen definiálható egy-egy projekt vége még abban az esetben is, hogy a tervezéskor nagy előrejelzési bizonytalansággal kell számolni. Ekkor a projekt vége megegyezik a termék kifutásának vagy a gyártólétesítmény felszámolásának időpontjával. Mivel azonban egy-egy termék kifutása akár csak egy hosszabb időszak után történik meg, célszerű a számítások kezelhetősége érdekében egy korábbi projektbefejezési dátumot meghatározni a tervben. Azoknál a projekteknél, amelyeknél szabadon meghatározható az időtartam, ameddig a projekt tart, érdemes kijelölni a tervekben a pontos befejezési időpontot. Például ilyen projekt lehet a csoportmunka bevezetése a termelésben. (Riezler, 1996, 127-134. old.)

Pénzmozgásorientáltság

Az életciklusszámítás során elsősorban a monetáris tételek állnak a középpontban. Azonban ezeket kvalitatív tételek is kiegészíthetik, a nehezen számszerűsíthető projekthatások (pl. vállalati imázs a piacon) miatt.

A projektek tervezése és a pénzügyi tervezés összekötése az egész vállalatra nézve különösen fontos. A vállalatirányításban a stratégiai tervezés és irányítás segítségével történik meg a vállalat számára az új sikerpotenciálok keresése és létrehozása, illetve a meglévő sikerpotenciálok kiépítése és megtartása. Az operatív tervezés és irányítás hozza létre a sikerpotenciálok alapján a vállalati sikert. A pénzügyi tervezés és irányítás pedig úgy kapcsolódik ehhez, hogy a sikerhez biztosítja a szükséges likviditást, illetve a siker következményeként kezeli azt. (Horváth, 1999, 133. old.)

A tervezési- és kontrollfeladatok összehangolása a folytonos változásoknak (beszerzési- és eladási árak változása, tanulási görbe hatásai stb.) köszönhetően nagy jelentőségűek. A periódusalapú számítások, amik az éppen termelésben levő termékekre vonatkoznak viszont nem alkalmasak a változások követésére. Mindezekből megállapítható, hogy az életciklusszámításokhoz a pénzmozgások követése, amik kifejezik a változásokat, a célszerű mind elméleti, mind gyakorlati megfontolásokból, illetve ezek összekötése a számviteli adatokkal. (Riezler, 1996, 137. old.)

A projektfüggő pénzmozgások értékeihez mind közvetlenül, mind közvetetten hozzá lehet jutni. Közvetlenül egy adatbank segítségével lehetséges ezeket az adatokat megkapni, ez azonban a nyugat-európai vállalati gyakorlatban még kevéssé megvalósított alternatíva. Közvetetten a periódusalapú költség és bevételértékekből vezethetők le a szükséges adatok, hogyha a belső számvitel csak ezeket tartja projektalapon számon. A saját rezsis elszámolások kezelésére az életciklusszámítás, hasonlóan a másodlagos költségnemekhez, másodlagos pénzmozgásokat vezet be, amik a belső számvitel adataiból, mint mennyiségi- vagy értékbeli adatok könnyen levezethetőek. Ezeket akkor és olyan mennyiségben kell a projekttel kapcsolatosan elszámolni, amikor és amekkora nagyságban fellépnek. (Riezler, 1996, 138-139. old.)

Életciklusfázis-orientáltság

A projektek életciklusa általában egy hosszabb időszakot ölel fel, ezért célszerű a számításokat a tipikus életciklusfázisoknak megfelelően strukturálni. Ennek a fázisokra bontásnak a célja abban rejlik, hogy az egyes szakaszokhoz kapcsolódó tervezési- és kontrollfeladatokat a szakaszok sajátosságainak megfelelően, de ugyanakkor mégis integrált szemlélettel lehessen kezelni. *(1. ábra)* A szakaszorientáltság ugyanakkor megmutatja a különböző fázisok pénzmozgásai közti időbeli és anyagi összefüggéseket is. Ezt jól támogatja az adatbankok létrehozása és folyamatos használata. (Riezler, 1996, 140-141. old.)

A befolyásoló tényezők szerepe

Az életciklusszámítás egyik lényeges feladata a projektet befolyásoló tényezők tárolása és feldolgozása, és ezek összekapcsolása az általuk keletkező projektet érintő pénzmozgások hatásaival. Befolyásoló tényezők alatt olyan okokat értünk, amik egy bizonyos történést egyedül vagy más okokkal együtt kiváltanak. Matematikai-statisztikai értelemben a befolyásoló tényezők független változók. (Riezler, 1996, 141-142. old.) Ennek megfelelően a környezeti (csak a válla-

laton kívüli, mert a vállalaton belülieket könnyen tudják befolyásolni) tényezők azok, amelyekben alkalmazkodnia kell az adott vállalatnak projektkontrolling rendszere kialakításakor. Ezek a környezeti tényezők a politikai és társadalmi környezet, a külgazdaság, a technológia, a pénz- és tőkepiac, a munkaerőpiac, a gazdasági struktúra, az értékesítési piac és a beszerzési piac. (Horváth, 1999, 51-54. old.)

A tervezés és a kontroll alapját ezek a befolyásoló tényezők képezik, mint tervezési premisszák, amelyeket gondosan javasolt meghatározni, és konkrét értékekként kifejezni. A befolyásoló tényezők jelentőségét egyrészt az egyedülálló kifejezőkészségük, másrészt a projekteredménnyel, mint monetáris céllal való szisztematikus összekapcsolódásuk, harmadrészt pedig az életciklusszámítás és a többi vállalati információrendszer integrációja fokozza (Riezler, 1996, 141-149. old.).

Döntésorientáltság

Az életciklusszámítás a projektek megvalósításának egyik legfontosabb feladataként a döntések megalapozottságát tekinti. A közvetlen költségekre koncentráló számítás ugyanúgy, akár az életciklusszámítás követi a változásokat. Azonban a változásokra való válaszként születő döntések hatásaiból csak a közvetlenül az eredeti döntést érintő hatásokat sorolja az eredeti döntésekhez. Viszont a nem közvetlenül és egyértelműen az eredeti döntéshez sorolható hatások is nagy befolyásoló erővel rendelkezhetnek. Ezért az életciklusszámítás ezeket a hatásokat is az eredeti döntésnek tulajdonítja.

Ezt a fajta, változásokat is figyelembe vevő szemléletmódot az életciklusszámítás igényeinek megfelelően Riezler szerint ki kell egészíteni az általános költségek figyelembevételével is. Egy vállalat életében fellépnek olyan általános költségek is, amelyek nem tulajdoníthatóak egyetlen projektnek, vagy meghatározott termékeknek sem. Ebben az esetben nem kell feltétlenül a tervezési szakasz összes projektjére egy átlagos kulcs alapján egyformán ráterhelni a költségeket. Sokkal célszerűbb, ha a költségeket az okozati elvnek megfelelően például az infrastrukturális berendezések potenciális igénybevétele alapján terheljük a projektekre (termékekre). (Riezler, 1996, 149-162. old.) Az okozati elv szerinti felosztás igénye nem újdonság, hanem fellelhetjük a folyamatköltség-számítás felfogásában, ahol a cost driverek, mint költségokozó tényezők állnak a számítások középpontjában, és végső soron általuk kerülnek a költségek felosztásra. (Horváth, 1999, 73-79. old) A fennmaradó általános költségeket pedig az összvállalati célok alapján levezetett kritériumok alapján lehet ráterhelni a termékekre, projektekre.

A projektekre általában jellemző a szekvenciális döntéshozatal, vagyis az egyes döntések és következményeik időben egymás után következnek. A főbb döntések még a projekt korai fázisában megszületnek, azonban a részdöntések csak a projekt előrehaladtával kerülnek előtérbe, amikor már részletesebb információk állnak a döntéshozók rendelkezésére. Ez a folyamat teljesen megfelel logikájában az egész vállalatra értelmezett tervezési folyamatnak, ahol szintén először a főbb döntések történnek meg (misszió, vízió), aztán a stratégia megalkotása, amin keresztül aztán az üzleti terv és az éves terv is levezethető. (Horváth, 1999, 101-149. old.) A részdöntések meghozatala mellett a főbb döntések felülvizsgálatára is szükség van meghatározott időszakonként. A döntéseket mindig akkor a legcélszerűbb meghozni, amikor a legideálisabb információbázis alapján dönthetünk, az elsüllyedt költségeket pedig (amelyeknek nemcsak a döntési pont előtt van hatásuk, hanem a szerződéses kötöttségek folytán részben az után is) nem szabad döntésreleváns tényezőként figyelembe venni. (Riezler, 1996, 149-162. old.)

Integrációorientáltság

Az életciklusszámítás vállalati kialakításánál alapkövetelmény, hogy a többi vállalati információrendszerrel összeköttetésben legyen. Háromféle integrációs területet különböztethetünk meg ezzel kapcsolatban (Riezler, 1996, 162-176. old.):

- Koncepcionális megfelelőség az egyes részrendszerek között, hogy a tervezett és megvalósított intézkedések eltérő szemszögből és más-más céllal ábrázolt hatásai világosan láthatóak és magyarázhatóak legyenek.
- Az inkonzisztenciák elkerülése végett az egyes részrendszerek tervpremisszái közötti megfelelés.
- A duplikációk elkerülése a megfelelő adatbank kialakítása érdekében (használt adatok integrációja).

A tervezési- és a kontrollszámítások egységessége

A tervezés kontroll nélkül értelmetlen, míg a kontroll tervezés nélkül lehetetlen. (Riezler, 1996, 176. old.) A kontrollingfolyamat a tervezéssel veszi kezdetét, majd a irányítás/szervezés és végül a kontroll követi. Ezen három szakasz között szoros és folyamatos visszacsatolások működnek a vállalati célok megvalósításának érdekében. Az egymásra épülés és a vissza-

csatolások viszont feltételezik a tervezési- és a kontrollszámítások egységességét. (Stiegler, 2000, 15. old.] Riezler a két számítás közti egységességet három területre koncentrálja:

- A számítási tartalom egységessége,
- A tervezési premisszák bevonása a vizsgálatokba,
- A számítási módok egységessége.

A számítási tartalom egységessége azt jelenti, hogy mindazon kritériumokat, amelyek a projektmegvalósítás mikéntjéről való döntésekben szerepet játszottak, a kontrollfeladatokba is be kell vonni. Természetesen nem, vagy csak nehezen számszerűsíthető kritériumokról is szó lehet, ekkor az az ésszerű, ha ezeket legalább kardinális formában (pl.: piaci részesedést százalékban) kifejezik, és ezt vonják be a kontrollba.

A tervezési premisszák kontrollálása azt célozza, hogy figyelni és követni lehessen a projekt megváltozott körülményekre való reagálásának szükségességét. Másrészt azért is fontos, mert egy alapos ok-okozati elemzése a kontrollszámításoknak megköveteli, hogy a fellépő eltéréseket, amik adódhatnak a projekttervek nem megfelelő átvételéből, vagy a célzott tervmódosításokból a projekt előrehaladtával, differenciálni tudja.

Riezler felhívja a figyelmet, hogy a tervezés és a kontroll közti visszacsatolások biztosítása magának a vállalati szervezetnek is feladata a felelősségi körök megállapításával, szabályozásával. (Riezler, 1996, 176-179. old.)

Kritikai értékelés

A legnagyobb probléma Riezler véleménye szerint az életciklusszámításnál a tervezéssel kapcsolatban az, hogy igen nagy a projekt elején a bizonytalanság a jövőt illetően, és nehezen lehet elhatárolni egymástól a projektfüggő hatásokat. A tervezési bizonytalanság két fő összetevőből áll. Az egyik a pontos prognózis problémája, a másik pedig a nem megfelelő mentalitásból adódik. (Riezler, 1996, 75-78. old.)

A nyugat-európai gyakorlatban viszont törekvések látszanak a prognózisok minőségének javítására (tapasztalati adatbankok, checklist, premisszák egyeztetése). Ewert Riezlerhez hasonlóan úgy véli, hogy a prognózisok nehézségéből eredő probléma megfelelő becslési technikákkal áthidalhatóvá válik (szakértők bevonása a folyamatba, Delphi-módszer alkalmazása, adatbankok használata stb.). (Ewert, 1996, 238-242. old.) Mint minden módszernél a döntéshozónak biztosnak kell lennie abban, hogy az életciklusorientált tervezés szükséges és hasznos, vagyis megfelelő mentalitással kell hozzáállnia annak érdekében, hogy az előnyök érvényesüljenek. A projektek szorosabb összefüggése esetén nehéz a tervezési problémák egymástól való elkülönítése és ezáltal a döntésreleváns számítások meghatározása. Ezért Riezler úgy gondolja, a tudományra vár a feladat, hogy megfelelő alapelveket dolgozzon ki az ilyen szoros interdependenciák hatásainak projektekre történő lebontására. (Riezler, 1996, 75-78. old.)

Véleményem szerint, Riezler csak érintőlegesen foglalkozik az előrejelzések nehézségének áthidalásával, pedig pont az életciklusszámítás feladata egy megfelelő adatbázis segítségével, hogy a tervezési- és kontrollfeladatokat támogassa. (Madauss, 1992, 576. old.) Másrészt nem találhatjuk meg nála sem az interdependenciák hatásainak vizsgálatát, aminek hiányát viszont erősen kritizálja a hagyományos módszerek kapcsán. Az interdependenciák kimutatásához szükséges lenne a projektek végének pontos meghatározása. Erre azonban csak részben kínál követendő módszert (lásd a projektorientáltsággal foglalkozó részt). Mindkét probléma megoldását a tudománytól várja.

További akadályozó tényező az életciklusszámítás bevezetésénél a gyakorlatban túlzott dominanciával rendelkező periódusalapú gondolkodás, aminek népszerűségét a kifele irányuló adatszolgáltatási kötelezettségek (pl.: éves beszámoló), illetve a periódus-eredményekhez kötött menedzseri javadalmazás is alátámasztja. Az életciklusszámítás kiépítéséhez szükséges költségektől való félelem, az általános költségek csökkentésének igénye miatt és a kontrollingfeladatok kiszélesedésétől való idegenkedés mind hozzájárul ahhoz, hogy csak lassan terjedhessen ez a számítási módszer. A tudomány hiányosságai illetve a még megoldásra váró metodológiai problémák is akadályozzák a gyors elterjedést. (Riezler, 1996, 75-78. old.) *(2. ábra)*

Szerintem nem szerencsés, hogy Riezler megpróbálja az összes projektfajtára érvényes módszertan kidolgozását felvállalni. Ebből az következik, hogy csak általános megjegyzéseket tesz, és nem kész koncepciót mutat be. Továbbgondolást igényelne módszertanának az összes projektfajtára történő adaptálása. Ebben a formájában valószínűleg csak kevés vállalat tudja hasznosítani. A sokféle probléma kapcsán joggal vetődhet fel ezek után a kérdés az olvasóban: Miért érdemes mégis használni az életciklusszámítást?

Az életciklusszámítással szemben felhozott érvek közül Benson szerint a legtöbbet hangoztatott az, hogy az túlságosan is időigényes és komplex feladat. Ezt

2. ábra

Az életciklusszámítás megvalósításának akadályozó tényezői

(Back-Hock, 1988, 148. oldal)

Az információ rendelkezésre bocsátásának és feldolgozásának problémái	**A hiányzó bizalom a koncepcióval szemben**
A koncepció feltételezi a részköltségszámítás alkalmazását. A költségek további jellemzőinek leírása szükséges. Nagy adatgyűjtési szükséglet. Nagy kiképzési szükséglet. Hosszú elemzési idő a kiterjedt információhalmaz miatt. A rugalmas költségszámítás koncepciója a gyakorlatban nem valósul meg.	Az életciklusköltség koncepciója kevéssé ismert. Az integrált termékciklus koncepció kevéssé ismert. A teljesköltség szemléletmód problémái még nem eléggé átgondoltak. A termékciklus kontrolling összetett és sok kapcsolódási pontja van más területekkel is.
Csak esetleges és nem folyamatos kiértékelések. Hosszútávú számítások sok nem megfelelő adattal. A rendszer bevezetése és fenntartása magas ráfordítással jár. A gazdaságosság alig mérhető.	A vállalatok szervezeti felépítése nem egy teljeskörű kontrollingnak megfelelő. Az egyes részlegek ellenállása (divízió egoizmus). A szervezeti változások hatásai. A nagyobb ellenőrzéstől való félelem.
A kiértékelések szükségleti és gazdasági igénye	**A koncepció akceptálásának problémái**

A megvalósítási folyamat nehézségei

azonban ki lehet védeni azzal, hogy a módszert csak néhány kulcselemre (amelyek a teljes költség nagy részét adják) alkalmazzuk. Benson kiemeli, hogy az életciklusszámítást a projekt jelentőségének megfelelően kell alkalmazni, tehát csak a vállalat szempontjából fontosabb projekteknél. Schehl is egyetért azzal, hogy gazdaságossági okokat is tekintve nem érdemes az összes termékre ilyen információrendszert fenntartani. (Schehl, 1994, 452-457. old.) (A módszer egyes projektekre történő alakítására angolszász tanácsadócégek honlapjain is találunk ajánlatokat. Például a Life Cycle Engineering (www.lce.com) egy ilyen tanácsadó, amely részletesen foglalkozik a módszer testre szabásával.) Emellett a nagyarányú számítógépesítés következtében már az adatgyűjtéshez szükséges idő is csökkenthető. (Benson, 1998)

Barringer és Weber is megválaszolják a kérdést. Azért érdemes használni az életciklusszámítást, mert segít a versenyképesség növelésébe a lehető legkedvezőbb hosszú távú költségek alkalmazásával.

Az életciklusszámítást lehet vezetői döntési eszközként is használni:

- A költségfegyelem megteremtésére (a figyelembe veendő költségek meghatározására).
- A használat költségeinek mérésére.
- A beszerzési és a fenntartási költségek közti egyensúly kialakítására.
- A különböző hatások (beszerzés, karbantartás, kapacitás, rendszerhatékonyság stb.) ábrázolására. (Barringer – Weber, 1996, 7-8. old.)

Összefoglalás

A bemutatott dinamikus, pénzmozgásokra épülő életciklusszámítás alapjaiban különbözik a stratégiai menedzsment projektköltségszámítási megközelítéseitől (a főként periódusjellegű kalkulációs elméletektől) és a közvetlen költség- és fedezetszámítástól. A kalkulációs elméletekből hiányzik a döntésekre vonatkozó, változásokban való gondolkodás, ehelyett egy többnyire rövid távú kérdésfeltevésekre, adott kapacitások mellett épülő modellt alkalmaznak a hosszú távú, változó kapacitású kérdésfeltevések kezelésére is. Azonban a statikus karakterrel rendelkező darabtermékre építő szemléletmód csak részben felel meg a hosszú távú igényeknek. A kalkulációs elméletek másik problémája, hogy kizárólag a költségoldalt szemlélik, aminek következtében az eredmény alakulását nem lehet mindig követni. Azonban közelítő megoldásként a modern stratégiai menedzsment projektköltségszámítási megközelítéseinek bizonyos elméletei (folyamatköltség-számítás, célköltségszámítás, életciklus-költségszámítás) a projekt korai fázisában, kevés információ megléte esetén, egy-egy részszempontra koncentrálva, durvább becsléseknél mégis segítséget jelentenek.

A közvetlen költségekre koncentráló számítás ezzel szemben alapvetően dinamikus, a változásokat figyelembe vevő szemléletmóddal rendelkezik. Olyan döntésekre vonatkozik, amik különálló intézkedéseket támogatnak, és ezek hatásait mutatja ki. De a projektek közti kölcsönhatások eredményeképpen a döntések szinte sosem kizárólag különálló intézkedéseket, hanem egy-

mással összefüggő tevékenységeket érintenek, ezért nem alkalmas a módszer a tervezési- és kontroll-számítások támogatására. Az életciklusszámítás ugyan szintén döntésorientált, de nem kizárólagosan, és elsődlegesen a fontosabb döntésekre koncentrál a kölcsönhatások figyelembevételével. (Riezler, 1996, 179-182. old.)

Összességében úgy gondolom, hogy az életciklus-alapú projektköltség-számítás/életciklusszámítás egy olyan eszköz, amely a mai világ megváltozott kívánalmainak megfelel. Ennek alátámasztását a következőkben látom. A tervezési és kontrollfeladatokat a projekteken alapuló számításokkal jobban lehet támogatni, mert egyidejűleg lehet az adott projektet, illetve az összvállalati eredményt vizsgálni. Az életciklusalapú költségszámítás a korábbi, hagyományos eszközök erősségeit igyekszik egyesíteni, és gyengeségeit megszüntetni. Technikailag nem jelent problémát alkalmazása, mert a már ismert módszereket, számításokat használja. Problémát okoz egyrészt viszont az, hogy azok az alkalmazottak, akiknek az új felfogást magukévá kell tenniük, idegenkedhetnek az újtól. Amíg ez a mentalitásbeli probléma fennáll, a költségszámítás csak szuboptimális eredményhez vezethet. Másrészt gondot okoz az előrejelzések minősége és a projektek közti interdependenciák kimutatása. Ezért ezeken a területeken is szükséges még fejlődést felmutatni. Mivel azonban a problémákat jócskán túlszárnyalják az előnyök, ezért a módszer használatát javaslom.

Végezetül Barringert idézném: „az életciklusszámítás a költségcsökkentés soha véget nem érő útján egy állomás, azonban még nem a végállomás". (Barringer, 1998, 34. old.)

Irodalomjegyzék

1. *Back-Hock, A.* (1988): Lebenszyklusorientiertes Produktcontrolling: Ansätze zur computergestützten Realisierung mit e. Rechnunswesen -Daten- u. Methodenbank, Berlin etc., Springer
2. *Barringer, H. P. – Weber, D. P.* (1996): Life cycle cost tutorial, Fifth International Conference on Process Plant Reliability, Houston, organized by Gulf Publishing Company and Hydrocarbon Processing, October 2-4
3. *Barringer, H. P.* (1998): Life cycle cost and good practices, NPRA maintenance conference, San Antonio Convention Center, San Antonio, May 19-22
4. *Barringer, H. P.* (2000): Why you need practical reliability details to define life cycle costs for your products and competitors products, Humble, http://www. barringer1.com
5. *Benson, S.* (1998): Life cycle costs and the disc pump, http://www.discflo.com
6. *Cooper, R. – Kaplan, R. S.* (1999): The design of cost management systems, New Jersey, Prentice Hall
7. *Csikós Istvánné – Juhász T. – Papp O.* (1995): Beruházás- és projekt controlling: Operatív controlling II., Budapest, Novorg
8. *Ewert, R. – Ernst, C.* (1997): Strategic Management Accounting, Coordination and long-term Cost Structure No. 2, Graz, Paper Presented at the Annual Congress of the European Accounting Association
9. *Ewert, W.* (1996): Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste, Bremen, Kellner
10. *Görög M.* (1999a): Általános projektmenedzsment, Aula
11. *Hahn, D.* (1992): Kostenrechnung und Controlling, In: Männel, W.: Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden, Gabler
12. *Hammer, M. – Champy, J.* (2000): Vállalatok újraszervezése, Business Process Reengineering, Budapest, Panem
13. *Horváth & Partner* (1999): Controlling: út egy hatékony controlling-rendszerhez, Budapest, KJK-Kerszöv
14. Life Cycle Engineering (2001): Life cycle cost support, http://www.lce.com
15. *Madauss, B. J.* (1992): Lebenszyklusorientierte Projektkostenrechnung, In: Tagungsband Controlling 1992, Deutscher Controlling-Congress in Düsseldorf, München, Techno-Verlag
16. *Parzinger, M. – Ramarapu, N. – Timmerman, E.* (1997): A stage-wise application of total quality management through the product life cycle, Industrial Management & Dat Systems, March-April Nr. 3-4
17. *Pilcher, R.* (1985): Project cost control in construction, London, Collins
18. *Riezler, S.* (1996): Lebenszyklusrechnung: Instrument des Controlling strategischer Projekte, Wiesbaden, Gabler
19. *Schehl, M.* (1994): Die Kostenrechnung der Industrieunternehmen vor dem Hintergrund unternehmensex-terner und -interner Strukturwandlungen: eine theoretische und empirische Untersuchung, Berlin, Duncker & Humblot
20. *Stiegler, H.* (2000): Taktisches Controlling, Linz, Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen Universität Linz
21. *Witt F. J. – Witt, K.* (1994): Controlling kis- és középvállalatok számára, Budapest etc., Springer

RAB Károly - SZABÓ József

KIHÍVÁS - SIKER. BESZÁMOLÓ EGY VÁLLALKOZÁSKUTATÁSRÓL

A cikkben a győri Széchenyi István Egyetem Menedzsment tanszékén folytatott vizsgálataik eredményéről számolnak be a szerzők. Két éven át folytatott munkájuk során győri és Győr környéki vállalkozókat kerestünk fel és kérdeztek meg, keresve azokat a közös jegyeket, amelyek a vállalkozásokat sikeressé tehetik. Kutatásaikat támogatta az Oktatási Minisztérium és a győri Széchenyi István Főiskola.

Célunk az volt, hogy keressük a vállalkozói sikert, és bemutassuk a sikeres vállalkozót. A vizsgálatokhoz olyan vállalkozásokat választottunk ki, amelyek gyors fejlődést mutattak. A választás általában informális kapcsolatok, információk alapján történt, de a megkeresett vállalkozók többsége szerepel a megye legeredményesebb vállalkozóinak listáján is, többségük a régióban közismert. A vállalkozók különböző területeken működnek, tudatosan törekedtünk erre a sokféleségre. Van köztük gépgyártó, tervező, nyomda, számítástechnikával foglalkozó, kereskedő, kozmetikai, mezőgazdasági, élelmiszeripari, műszertechnikai, bútorgyártó, műanyagtermék-készítő, építőanyaggyártó cég. A sikerhez vezető út, a sikeres vállalkozás általános, üzleti területtől független jegyeit kerestük.

A kutatásban közreműködő vállalkozások:

Jankovits Hidraulika Kft.: hidraulikai termékek és szolgáltatások

Pihenő Kft.: vendéglő, szálloda, kemping

Tutti Élelmiszeripari Kft.: poralakú élelmiszerek

Integrál-Hexa Rt.: építőipar

Szintézis Rendszerház Kft.: informatika, szoftver, pénztári rendszerek

Jelek Kft.: építészeti tervezés

Hidroland Bt.: hidraulikai és pneumatikai szolgáltatások

Borsodi Műhely Kft.: fémforgácsolás, alkatrészgyártás

Szovaterm Mérnöki Szolgáltató Kft.: hőközpontok gyártása és szerelése, üzemeltetése

Somogyi Elektronic Kft.: elektronikus alkatrészek kis- és nagykereskedelme

Dudits Kft.: szálloda, étterem

Dimenzió Kft.: építészeti és mérnöki tervezés

Horker Kft.: élelmiszeripar, konzervgyártás, hűtés

Kondor & Sragner Kft.: bútor (szék) gyártás

HNS Műszaki Fejlesztő Kft.: mérő- és gyártóeszközök fejlesztése és gyártása

Pass Andrásné: kozmetika

Leier–Márton Csoport: építőanyaggyártás, autókereskedelem

Kardirex Egészségügyi Központ

Lamperth Kft.: mérlegek

Szinflex Plusz Kft.: műanyag-feldolgozás

Kódex Nyomda

Talent-Plan Kft.: építéstervezés

Murányi Kereskedőház

A vizsgálatok alapvetően kétféle irányt követtek. Dokumentáltuk a vállalkozások elmúlt tíz évre vonatkozó gazdasági jellemzőit, ezek adatszerűen megadhatók, illetve a sikerben szerepet játszó tényezők rangsorát állíttattuk fel a vállalkozókkal, itt a sorrend adható meg. Ezek tehát a számszerűsíthető vizsgálati szempontok. A kutatás során fontosabbnak és érdeke-

sebbnek bizonyultak a vállalkozókkal készített interjúk. Az eredmények összevetését szolgálta az azonos kérdőív-vázlat. A kérdések a vállalkozás történetét, a személyes élményeket, a cég változásaira ható, a sikert alakító tényezőket, a képzés, a tudás szerepét érintették.

A vállalkozások gazdasági jellemzői

Négy cégnél volt a foglalkoztatottak létszáma tíz fő alatt, hétnél tíz és ötven fő között, nyolcnál ötven és kettőszáz fő között, négynél pedig kettőszáz fő felett. A vizsgált vállalkozások éves nettó forgalma 2000-ben néhány tíz milliótól tizenkét milliárd forintig terjedt. A kilencvenes években a huszonhárom vállalkozás átlagosan évente ötven százalékkal növelte nettó forgalmát. Az adózott nyereség általános mértéke ugyanebben az időszakban jellemzően tíz százalék, alig néhány tized százalékponttal emelkedik.

A sikertényezők rangsora

A beszélgetések során az alábbi tényezők fontosságát osztályozták a megkérdezett vállalkozók. A következő felsorolás a teljes kör osztályzataiból kialakított rangsort követi.

A tulajdonos, a menedzsment döntései

A vállalkozások túlnyomó többsége egy vagy néhány ember vezetői munkájára épül, ezért nem meglepő az első hely: általában úgy gondolják, hogy gyakorlatilag minden ezen múlik.

A változásokra való nyitottság, jó reagálás

Szorosan követi az előzőt ez a második tényező. Az interjúk során általában összefüggésbe hozták a két dolgot oly módon, hogy a vállalkozónak sajátos antennákkal kell rendelkeznie, észre kell vennie a piac vagy a környezet más elemének változását, arra megfelelő választ kell adnia.

Jó gazdálkodás

Gazdasági szempontból a vizsgált cégek sikeresek. A beszélgetések során majdnem mindenki megemlítette, hogy ezt a tényezőt alapvetőnek tartja.

Versenyképes termékkör

A vállalkozások kialakult, stabil termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkeznek, az éles váltások kevéssé jellemzőek. A magas pontszámokkal azt erősítették meg, hogy korábban a termék jó megválasztása indította el a siker útján a céget.

Vállalati stratégia

A vállalkozások nem rendelkeznek formalizált, írásba foglalt stratégiával. A stratégia, a fő irányok megszabása természetesen a tulajdonosok dolga. A pontozáskor elhangzott kommentárok többször nagyon tudatos stratégiai gondolkodást mutattak.

Vállalati légkör

Ennek a tényezőnek a kisebb vállalkozásoknál tulajdonítottak nagyobb szerepet, mert a kis cégeknél a légkört a vezetők közvetlenül alakíthatják, és közvetlenül szembesülnek a nehézségekkel.

A középvezetők minősége

Ennél a pontnál gyakori volt a középvezetők motiválásával kapcsolatos problémák megemlítése, a megbízhatóság, a tulajdonosi akarat továbbadásának igénye és nehézségei.

Érdekeltségi rendszer

A vizsgált cégeknél sokféle érdekeltségi rendszer működik. Általános az időbér, amit szinte minden esetben a cég eredményességének függvényében egészítenek ki. A vállalkozók a náluk megkereshető jövedelmet megfelelőnek, de nem kiemelkedőnek tartják.

A munkások, alkalmazottak minősége

A cégvezetők büszkék arra, hogy alkalmazottaiknak munkahelyet tudnak teremteni, átérzik ennek felelősségét is. A sikeres vállalkozásoknál nincs nagy fluktuáció, az alkalmazottak hosszú ideig dolgoznak ezeknél a cégeknél. A kiválasztásnál, felvételnél különösen ott járnak el nagy körültekintéssel, ahol a munka speciális jellege hosszabb betanítást igényel. A munkatársak képzése általában tudatos, több helyen rendszeres, kiterjed a viselkedésre és a szakmai szempontokra is.

Kapcsolatok

Ezt a tényezőt a többség a piaci kapcsolatokra, a vevőkre és a szállítókra vonatkoztatva értelmezte. Sokan említették itt az elvtelen kapcsolatokat, elhatárolva ezektől a céget. Megállapítható – a viszonylag gyenge helyezés is talán ezt igazolja –, hogy a vállalkozások eléggé zárkózottak. A szigorúan üzleti kapcsolatokon kívül kevés dolgot említettek, nem is tartották ezeket túlságosan jelentősnek. Egyedül az oktatás számít kivételnek: akik részt vesznek valamilyen oktatási kooperációban, arról nagyon büszkén beszéltek.

A piaci környezet

A vállalkozók jellemzően legalább tíz éve dolgoznak ugyanazon a piacon. A drámai változások ritkák, inkább a kezdeti időszakban jelentkeztek. A vállalkozók arról számoltak be, hogy a piacot jól ismerik, a változásokat követik.

A cég szervezeti struktúrája

A szervezeti felépítésnek csak a nagyobb cégeknél van jelentősége. A kisebb cégek szervezete viszonylag egyszerű, a nagyok pedig vállalatcsoportok, ahol önálló cégek működnek. A formális struktúrák kialakítását mindenki inkább a siker következményének, nem pedig előidézőjének tartotta.

Marketingmunka

Meglepő a marketing gyenge szereplése, annak ellenére, hogy a vállalkozások többsége nem a közismerten erős marketingmunkát megkövetelő üzleti területeken működik. Az üzleti építkezésnek inkább a személyes kapcsolatok, ajánlások alapján történő módszerei jellemzők, ezt viszont a megkérdezettek nem azonosították a marketing kifejezéssel. A jelek arra mutatnak, hogy a vállalkozóknak ez a generációja „ösztönös" marketingtevékenységet folytat, a gyakorlat során sajátították el a számukra szükséges módszereket.

Kockázatvállalás

A vállalkozók a kezdeteknél vállalt kockázatokat emelték ki, amikor a semmiből kellett megteremteniük a céget. A fejlődési szakaszról szólva már inkább a tudatos, módszeres növekedést hangsúlyozták. A növekedéshez szükséges döntéseknél a kockázatvállalás helyett a körültekintést, a tervszerű építkezést tartották jellemző kifejezésnek.

Infrastruktúra (bank, közlekedés stb.)

A vállalkozáshoz szükséges infrastruktúra magas színvonalát ma már szinte mindenki természetesnek tartja.

Szabályozórendszer

Kellemes meglepetés volt, hogy az interjúkban a vállalkozók keveset foglalkoztak a szabályozás ostorozásával. A konkrét kérdésnél a szabályozás kiegyensúlyozottsága és állandósága került szóba. Találkoztunk olyan nézettel is, amely szerint a vállalkozónak mindenféle szabályzórendszerhez alkalmazkodnia kell, függetlenül attól, hogy az milyen.

Szerencse

Nagyon érdekes volt a szerencse szerepének megítélése. A beszélgetések során gyakran említették a szerencsét (szerencsére éppen akkor kerestek valami olyasmit, amit mi tudunk, szerencsés módon éppen akkor találkoztunk, szerencsénk volt akkor, amikor stb.). Amikor azonban a táblázat kitöltésére került sor, akkor a szerencse háttérbe szorult, alacsony osztályzatokat kapott. Jellemző kommentárok: annak van szerencséje, aki jár utána, aki él vele, önmagában a szerencse nem ér semmit stb.

Az interjúk

Az interjúk szövegét külön kötetben kiadtuk, a könyv kereskedelmi forgalomban kapható. Az idézetek a Sikerkönyvben megjelent interjúk részletei. A kutatás megállapításait a vállalkozások jellemző életszakaszainak sorrendjében közöljük.

A vállalkozások kezdeti szakasza

A vállalkozók többsége a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején kezdte vállalkozását. Egyikük sem volt az általános szóhasználat szerinti kényszervállalkozó. A magyar gazdaságban ezek a vállalkozók első generációnak tekinthetők. Vállalkozóvá válásukban a családi hagyománynak csak néhány esetben van szerepe, közvetlen előképek és minták nem álltak rendelkezésükre. Jellemzőnek tekinthető viszont az önállóság és az önmegvalósítás iránti igény. Többen hagyták el korábbi munkahelyüket szakmai konfliktusok miatt.

„Egyszer csak azt mondtuk, na ebből elég..." [1]

„Tizenöten egyszerre feladtuk postán a felmondólevelet..." [2]

„Az indulás számomra nem jelentett komoly kockázatot, mert munkahelyemen is folytattam a munkát..." [3]

„Már nem is tudom, hogyan bírtam ki alkalmazottként." [4]

„Felelőtlenségnek tartották, hogy... feladtam a biztos egzisztenciát. Épeszű ember ilyet nem csinál, mondták." [5]

Többségük előzőleg is újító volt, szabadalmakkal rendelkeztek, több cég éppen az alapító ötleteit valósítja meg. Tevékenységük így valamilyen formában szerves folytatása előző munkahelyükön végzett munkájuknak, kezdetben részben kihasználhatták szakmai és piaci kapcsolataikat. Gyakori, hogy az alapításkor egy kisebb-nagyobb csapat együtt távozott egy munkahelyről, vagy együtt kezdte a vállalkozást.

„Megkérdeztem kollégáimat, ki jön velem? Mindenki jött, kiléptünk..." [6]

Az idők folyamán persze a kapcsolatok megváltoztak, de több helyen még most is együtt dolgoznak az alapítók.

A többség a kezdeti korszakban nagyon rossz körülmények között dolgozott. Az alapításkor a cégek néhány kivétellel garázsban, nyárikonyhában, fészerben, garázsban, pincében rendezkedtek be. Szinte finanszírozási háttér nélkül kezdték, forrásként a megtakarítások, a társak és a rokoni-baráti kölcsönök szol-

gáltak. Az első években a lassú fejlődést a vállalkozás nyeresége segítette. Alapvető gondok voltak, a telephelyek alkalmatlansága mellett nem rendelkeztek megfelelő technológiai eszközökkel sem.

„A garázsban nyitottunk egy tévéboltot, de mellette főállásban dolgoztunk."[7]

„Az én garázsom után a szomszéd garázsát is használtuk"[8]

„Valaha egy asztal sarkán szerelgettük a készülékeinket..."[9]

„...egy szem tanítványommal egy húsz négyzetméteres üzlet felét béreltem."[10]

„...a családi házunkban rendeztem be a műhelyt és az irodát, a család összehúzta magát."[11]

„Kilencvennégy ősszén a sufniban elkezdtünk székeket összeszerelni, fekete alkalmazottakkal, szóval az akkori viszonyoknak megfelelően, a klasszikus garázskapitalizmus körülményei között. Kilencvenötben már nagyobb sufni kellett, még később bérelni kellett a GYÁÉV területén egy ezer négyzetméteres garázsrészt."[12]

A növekedés, fejlődés szakasza

A kezdeti évek után lassan stabilizálódtak a vállalkozások. Alapvető változást jelentett az, hogy a gazdasági eredmények hitelképessé tették a cégeket, fejlesztési többletforrásokhoz jutottak. A hitelfelvételnél a többség nagyon óvatosan, tudatosan járt el. Nagyon pontosan és gondosan mérlegelték a hitelösszegeket és a hitelfeltételeket, mindig a biztonság volt a fő szempont, féltek az eladósodástól. A növekvő forgalom évről évre – azonos nyereségszint mellett is – többletforrásként szolgált. Többen vettek igénybe különféle állami támogatásokat, pályázatokon vettek részt.

„A fejlesztésekhez hitelt vettünk fel. Az első négy-öt évben minden évben elkopott egy cipőtalp, annyit kellett kilincselni..."[13]

„...nekem nem volt olyan ingatlanom, ami a bankoknak fedezetet jelentett volna. Ebben is jobb volt a társam."[14]

„1990 körül az idegenforgalmi alapból nyertem kedvezményes kölcsönöket..."[15]

„Banki hitelt kértem a vásárláshoz..."[16]

„A mai bankrendszer nem alkalmas az ilyen vállalkozások támogatására."[17]

A vállalkozások mai helyzete

A vállalkozók egyik legnehezebb problémája az elmúlt években a telephelyek és a technológiai lehetőségek bővítése, a minőségi munkavégzés feltételeinek megteremtése volt, ez igényelte a legtöbb pénzt is. A telephelyek kialakítása lépcsőzetesen történt, helyzetük változatos. Néhány vállalkozás már korszerű telephelyet alakított ki, mások területet vásároltak, építkeznek, épületet kívánnak vásárolni.

„...jelenlegi telephelyünk... ezerszer nagyobb, mint az a garázs, ahol legelső üzletemet kialakítottam."[18]

„Ma már lassan minden megyeszékhelyen ott vagyunk."[19]

„Itt az ipari parkban megvettük a telket, rövidesen kezdhetjük az építkezést."[20]

„A szomszédban eladó lett egy ház, sikerült megvenni... a harmadik szomszéd is eladta a házát... a víztorony is eladó lett... meg kellett vennem..."[21]

A beszerzési piacokon a vállalkozók beszámolói szerint a tíz év alatt nagyon kedvező változások következtek be. A korábban csak nyugaton kapható termékek, alkatrészek, szerszámok ma már Magyarországon is beszerezhetők, illetve megnyílt a külföldi beszerzések lehetősége. A vállalkozók közül többen említették a külföldi partnerek kezdeti bizalmatlanságát, amit csak hosszabb idő alatt sikerült leküzdeni, de a többség ma már stabil, sokoldalú külföldi kapcsolatrendszerrel rendelkezik. A belföldi szolgáltatások kínálata is sokat javult, a megkérdezettek mindegyike rendelkezik a megfelelő alvállalkozói körrel.

„Kilencezer termelőnk van."[22]

„90-ben megszűntek az impexek, de kapcsolataik megmaradtak, sokáig csak rajtuk keresztül lehetett anyagot külföldről beszerezni, jóval drágábban." „Bővíteni kellett a beszerzést. A gyártók csak bizonyos mennyiség felett álltak velünk szóba."[23]

„Ma azon gondolkozom, hogy a partnerekkel szövetkezve egy regionális beszerző társaságot hozzunk létre a nagyobb versenyképesség érdekében, hogy a Murányinak még jobb neve legyen."[24]

„Ez a készülék a maiaknál sokkal gyengébb volt, de akkor az alkatrész-beszerzési lehetőségek nagyon korlátozottak voltak."[25]

„Az elektronikus alkatrészek beszerzése csak biztos külföldi kapcsolatokkal lehetséges."[26]

„Sok gondot okozott a beszerzés. Eleinte nem volt pénzünk arra, hogy az árut kifizessük. Hitelbe hoztam egy-egy demizson italt, elfogyott, a bevételből kifizettem, vihettem a következő demizsont."[27]

„A közvetlen kapcsolat létrejöttével kiiktathatók a közvetítők, valamint a kis- és nagykereskedők, ami a beszerzési árat lényegesen csökkenti."[28]

Az értékesítési piacok is sokat változtak. A kilencvenes évek első felében a GDP csökkenése is jelzi a jelentős visszaesést. Egész iparágak gyengültek meg, példáinkban az építőipar, a textilipar és a mezőgazdaság szerepel. A vállalkozók sokféle módon védekeztek, de gondjaikat a térségbe települt multinacionális vállalatok megjelenése segítette a legnagyobb mértékben. Az általunk felkeresett vállalkozók zöme a helyi piacon kívánt és kíván megélni, az ő számukra ezért nagy jelentősége van annak, hogy a környéken erős a külföldi jelenlét. A cégek egy része országos szinten is jegyzett vállalat, de kevesen tervezték a teljes magyar piac meghódítását. Itt is a fokozatos fejlődés dominál, a véletlen, a szerencse, egy-egy lehetőség kihasználása segítette a terjeszkedést. A cégeknél az export általában nem cél, megpróbálkoztak vele, de többen rossz tapasztalatokat szereztek. Ebből a szempontból kivétel az egyik kifejezetten exportorientált cég.

„Korábban próbálkoztunk terjeszkedni, céget alapítottunk Csehországban, Ukrajnában, Bulgáriában, Oroszországban, Romániában, de egy idő után visszaléptünk, nem voltunk sikeresek. Nem tudtunk mindenhol ott lenni, nem úgy mentek a dolgok, ahogy szerettük volna."[29]

„Közben Romániában és Szlovákiában is alapítottunk egy-egy céget, ezek ugyanezt csinálják."[30]

Az értékesítési lehetőségeknél minden vállalkozó a minőséget helyezi előtérbe. Ha vizsgálataink eredményét két szóban kellene összefoglalni, akkor ez a két leggyakrabban említett fogalomból állna: minőség és becsület. Minden beszélgetésnek ez volt a központi témája, a piaci magatartásnál minden vállalkozó ezeket jelölte meg a siker legfontosabb feltételeként.

„Siker az, hogy nem tudunk több száz készülékünkről, ami annyit jelent, hogy kifogástalanul működnek."[31]

„...oda kell minden szemre figyelni, egyetlen rossz darab sem kerülhet az üvegekbe."[32]

„Amikor minősítésre volt szükségünk, akkor már ez egyszerűen ment, hívtunk egy auditort, aki az eljárásainkat kifogástalannak találta..."[33]

„A minőség az nem szempont, abban az értelemben, hogy a nem megfelelő minőség az nem termék."[34]

„Most konzerveket szállítunk Boszniába, Szlovéniába, Horvátországba, a német, angol, francia piacra, Amerikába."[35]

„...ezt a szemléletet a multik hozták Magyarországra és ide Győrbe."[36]

„Az elektronikus értékesítésen is gondolkozunk, de ma a vásárlás maga is egy családi program, az emberek még kézbe akarják fogni a megvásárolni kívánt árut, így ezzel most még nem igazán foglalkozunk."[37]

„Mi marketinggel nem foglalkozunk, a jó munka a mi marketingünk. A mi szakmánkban nincs értelme hirdetni. A referencia a fontos."[38]

„...tervezem a laborba, a kereskedelembe több nyelvet beszélő közgazdász és egy képzett marketing szakember felvételét."[39]

„Fontos a marketingmunka, a vendégkör biztosítása. Hirdetünk, utazási irodákkal vagyunk kapcsolatban, különféle kedvezményes megoldásokat kínálunk. Tervezem egy értékesítési igazgató alkalmazását, ezt nagyon erősen eredményorientált munkakörnek képzelem el."[40]

„Marketinggel nem foglalkozunk, mert gépállományunk, a rendelkezésre álló hely, az emberek kapacitása nem bír többet."[41]

A vállalkozások szervezeti struktúrája alapvetően méretfüggő. Sokan közülük nem akarnak nagyobb céget, érezhetően és esetenként ki is mondva: ennyi embert tudnak kézben tartani. A mai létszám, méret mellett átlátják a céget, közvetlenül tudnak majdnem mindent irányítani, úgy tartják, hogy több ember csak több bajt jelentene. A szervezet is ennek megfelelően egyszerű. A nagyobb cégeknél természetesen jól felépített szervezet működik. Itt is érezni lehet az óvatosságot. A nagyra nőtt cégeket már átszervezték cégcsoporttá, vagy most tervezik ezt a lépést megtenni.

„A Kardirexben három tulajdonos van, és ezt így meg is akarjuk tartani."[42]

„A tulajdonosi körben nem akartunk változást."[43]

„Úgy gondoltam, hogy egy cégnél legfeljebb két tulajdonos elegendő... a sok tulajdonosú társaság adta keretek között ezek a lépések nehezen elképzelhetők, mert nem vállalhatom föl egyedül a felelősséget."[44]

A tudás szerepe és fejlesztése

Kutatási hipotéziseink legfontosabbja volt, hogy a sikerhez elsősorban tudásra van szükség. Minden cégnél a sajátos tudás volt a siker alapja. A kisebb cégekre jellemző, hogy a siker egy vagy néhány ember kiemelkedő tudásának köszönhető. Mindenhol egyértelműen sokra tartják a tudást, de a módszeres, tervezett képzésre vonatkozó szándék kevéssé jellemző. A további fejlődés egyik fontos feltétele lehet a tudás fokozása képzésekkel, önképzésekkel. Mivel a kiválasztott vállalkozók többsége műszaki, technikai képzettségű ember, a gazdasági, vezetési és marketing ismeretek hiányoznak elsősorban.

A vállalkozók a siker egyik legfontosabb tényezőjeként említették a jó munkatársaikat. A vezetőket – a kisebb cégeknél minden alkalmazottat – a tulajdonos veszi fel, csak a nagyobb cégeknél adja át ezt a hatáskört az egyes részlegek vezetőinek. A kis cégeknél fotos szerepe van a betanításnak, van olyan vállalkozó, aki a cég fejlesztését azért nem tudja gyorsítani, mert az új emberek betanítása egyévnyi munka, és egyszerre legfeljebb két emberrel tud foglalkozni. Általánosan említett követelmény a megbízhatóság, a pontosság, a minőségi munka, a vevőbarát magatartás, a cég érdekeivel való azonosulás.

„Itt nemcsak a gyártással akarunk foglalkozni, hanem egy továbbképző bázist is szeretnénk létrehozni gyakorló szakemberek részére."[45]

„Magunk is oktatunk a főiskolán, ez fontos számunkra is, magunk is tanulunk belőle."[46]

„Igazából arra voltam kíváncsi, hogyan reagálnak az oktatásra. Szűrőnek szántam, meglepően jó volt a tapasztalatom. Ha valaki nem vett volna részt az oktatásban, attól megváltunk volna. Még egy kis bizonyítványt is kaptak."[47]

„Ha tudjuk, hogy valamilyen oktatásra lesz szükségünk, akkor három-négy embert elküldünk, megtanulják, a többieket már ők képzik nálunk."[48]

„A Parker tréningjein veszünk részt, a megküldött programok közül választhatunk. Csak útiköltségeket és szállást kell fizetni, egyébként számunkra a képzés ingyenes. Évente egyszer-kétszer vagy én megyek vagy a társam. Azért mi megyünk, mert nem akarjuk, hogy »a kordé elkerülje a szamarat«, fontos, hogy először én ismerjem meg az újdonságokat, én találkozom először a vevővel, és fontos, hogy én tudjam ajánlani a vevőnek, ehhez nekem kell tisztában lennem a termékkel. A munkatársak oktatását itthon mi végezzük."[49]

„A statisztikai folyamatszabályozás rendszereit a HNS által gyártott eszközökkel oktatják az ország nagy egyetemein és főiskoláin, Miskolcon, Budapesten és Győrött, valamint országszerte számos középfokú oktatási intézményben."[50]

„...képzés, tanulás nélkül nemhogy labdába nem rúgnánk, hanem labdánk se lenne. Ha nem felelnénk meg a követelményeknek, akkor a Microsoft, az IBM szóba sem állna velünk. Nem szervezhetnénk tanfolyamokat, nem küldenének hozzánk cégeket."[51]

„A minőségnek való megfelelés hangsúlyos része a belső képzésnek. A minőségügyi rendszernek való megfelelés és saját igényességünk miatt is rendszeres képzéseket tartunk."[52]

„Mindig nagy gondot fordítottunk a továbbképzésre."[53]

„Költségesebb képzést nem tudunk adni ez embereknek, de a szükséges képesítések megszerzését támogatjuk."[54]

„Továbbképzések csak a nyelvoktatás és a számítógépes képzés terén vannak a cégen belül. Amikor új programot veszünk, akkor mindig az oktatást is megvesszük a programot eladó cégtől."[55]

„A szakmai továbbképzés lehetőségei véleményem szerint nagyon rosszak. Úgy tudom, hogy Győrben és környékén megszűnt a szakmai képzés, legközelebb Budapesten lehet tanulni."[56]

„A kozmetika mindig divatszakma volt, ez ma is így van. A szakmai képzés éppen emiatt általában nagyon magas színvonalú. Többnapos továbbképzéseken veszünk részt. Segít felépíteni saját magunkat, hogyan legyünk sikeresek..." „... például aki a legjobb eredményt éri el, az jöhet velem a németországi továbbképzésre. Nálunk folyamatos képzés van. A megyében, mint területi képviselő, én tartom a szakmai képzéseket, természetesen az enyéimet is én tanítom."[57]

„Ha nem tartanánk szakmai képzéseket, elvesztenénk a piacainkat. Képzetlen emberekkel selejtet gyártanánk."[58]

„Nincs megfelelő szakmai képzés, az új áruházvezetőkkel gyakran nagyon az alapismereteknél kell kezdenünk. Van ugyan kereskedelmi képzés, de a boltban, ha egymás mellé állítunk egy kereskedelmist és egy sima érettségizettet, nem tudunk különbséget tenni köztük. Rendszeresen tartunk szakmai képzéseket, gyakran a beszállító cégek közreműködésével."[59]

„A továbbképzés a cégünk jövője szempontjából is fontos nekünk."[60]

A vállalkozások jövője

A magyar vállalkozások legfontosabb feladata az európai csatlakozásra való felkészülés. A megkérdezett sikeres vállalkozók egy része ma is a nemzetközi verseny feltételei között dolgozik, a többség rendelkezik nemzetközi kapcsolatokkal vagy nemzetközi vállalatok magyar leányvállalatainak szállítója. Általánosnak tekinthető a tudatos készülés a munka folytatására az új körülmények között.

„Az osztrák munka borzasztó kemény iskola volt."[61]

„Nem félek Európától!"[62]

„Európának is bizonyítottuk, hogy kiváló minőségben tudunk dolgozni. Csodák itt nincsenek, ugyanazt kell nyújtanunk, mint bárhol Európában."[63]

A vállalkozások több mint fele családi jellegű, ezért különösen fontosak a folytatásra vonatkozó családi tervek.

„Remélem, hogy a fiam is ... részt fog venni a cég vezetésében."[64]

„Egyik fiam ötödéves orvostanhallgató, szeretném, ha egyszer a székembe ülne. A másik fiam másodéves főiskolás..., ő lehet majd informatikai rendszerünk főnöke."[65]

„Biztosított a vállalkozás jövője. Két lányom idegenforgalmi és vendéglátó szakember, külföldön tanulták a szakmát."[66]

A kutatás folytatása

Vizsgálatainkat tovább folytatjuk. Továbbra is kapcsolatban vagyunk a kutatásba bevont vállalkozásokkal, figyelemmel kísérjük eredményeiket. A kutatás szélesítésénél az összehasonlító vizsgálatok elvégzését tűztük ki célként, a fő irányok a következők: további győri vállalkozások és más régióban működő vállalkozások megkeresése, kezdő, új vállalkozások vizsgálata, valamint a vállalkozást abbahagyó, különféle okok miatt kudarcot szenvedett vállalkozók kikérdezése, a kudarc okainak feltárása.

Irodalom

Kihívás – Siker. Kézirat, Győr, 2000

Rab Károly – Szabó József (2001): Kihívás – Siker. Tizenöt sikeres győri vállalkozás. Kutatási jelentés, Győr

Rab Károly – Szabó József (2001): Sikeres győri vállalkozások. Előadás, Győr

Rab Károly – Szabó József (2001): Sikerkönyv. Történetek sikeres emberekről. PMS, Budapest

Rab Károly – Szabó József (2002): A tudásbázisú kkv-k fejlődése. Előadás, Miskolc

Lábjegyzetek

1 Karácsonyi Imre, Hidroland Bt.
2 Bodrossy Attila, Dimenzió Kft.
3 Diósi Endre, Kódex Nyomda
4 Dr. Baj Mária, Leier – Márton Csoport
5 Prohászka Ottó, Tutti Élelmiszeripari Kft.
6 Szabó István, Szintézis Rendszerház
7 Murányi János, Murányi Kereskedőház
8 Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
9 Józsi Ottó, HNS Műszaki fejlesztő Kft.
10 Pass Andrásné, kozmetikus
11 Jankovits István, Jankovits Hidraulika Kft.
12 Sragner László, Kondor Sragner Kft.
13 Horváth Norbert, Horker Kft.
14 Sragner László, Kondor és Sragner Kft.
15 Dudits Gábor, Dudits Kft.
16 Somogyi János, Somogyi Elektronic Kft.
17 H. Szováti Miklós, Szovaterm Kft.
18 Somogyi János, Somogyi Elektronic Kft.
19 Murányi János, Murányi Kereskedőház
20 Józsi Ottó, HNS Műszaki fejlesztő Kft.
21 Dudits Gábor, Dudits Kft.
22 Horváth Norbert, Horker Kft.
23 Jankovits István, Jankovits Hidraulika Kft.
24 Murányi János, Murányi Kereskedőház
25 H. Szováti Miklós, Szovaterm Kft.
26 Lamperth Ernő, Lamperth Kft.
27 Oláh Ferenc, Pihenő Kft.
28 Jankovits István, Jankovits Hidraulika Kft.
29 Prohászka Ottó, Tutti Élelmiszeripari Kft.
30 Sragner László, Kondor és Sragner Kft.
31 H. Szováti Miklós, Szovaterm Kft.
32 Horváth Norbert, Horker Kft.
33 Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
34 Sárközi Imre, Szinflex Kft.
35 Horváth Norbert, Horker Kft.
36 Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
37 Murányi János, Murányi Kereskedőház
38 Bodrossy Attila, Dimenzió Kft.
39 Prohászka Ottó, Tutti Kft.
40 Dudits Gábor, Dudits Kft.
41 Diósi Endre, Kódex Nyomda
42 Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
43 Miklósi Attila, Talent-Plan Kft.
44 Varga István, Jelek Kft.
45 H. Szováti Miklós, Szovaterm Kft.
46 Bodrossy Attila, Dimenzió Kft.
47 Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
48 Szabó István, Szintézis Rendszerház
49 Karácsonyi Imre, Hidroland Bt.
50 Józsi Ottó, HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
51 Szabó István, Szintézis Rendszerház
52 Imre István, Integrál-H Rt.
53 Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
54 Dudits Gábor, Dudits Kft.
55 Miklósi Attila, Talent-Plan Kft.
56 Diósi Endre, Kódex Nyomda
57 Pass Andrásné, kozmetikus
58 Sárközi Imre, Szinflex Kft.
59 Murányi János, Murányi Kereskedőház
60 Józsi Ottó, HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
61 Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
62 Prohászka Ottó, Tutti Kft.
63 Imre István, Integrál-H Rt.
64 Somogyi János, Somogyi Elektronic Kft.
65 Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
66 Oláh Ferenc, Pihenő Kft.

JUHÁSZ Péter

TANÚSÍTÁSI RENDSZEREK TERJEDÉSE A VILÁGBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

Magyarországon elsősorban a minőségi tanúsítási rendszereket ismerik széles körben. Ezeket mára már nem csak a gyártók, de a fogyasztók is elfogadják, értik, s általános trend, hogy a minősítéseket egyfajta minőségi garanciaként a termékek csomagolásán is feltüntetik. A környezetvédelmi auditoknál korántsem ilyen jó a helyzet. Egyelőre kevesen ismerik a rendszereket, s legfeljebb azon cégek törekednek a minősítések megszerzésére, amelyek exportpiacain belépési korlátot vagy versenyelőnyt jelent a tanúsítvány megléte. Sajnos éppen azokban az iparágakban (vegyipar, hőerőművek) nincs törekvés a környezeti politika ellenőrzésére, ahol arra a legnagyobb szükség lenne. Az elvégzett statisztikai vizsgálatból kiderült: egy ország mérete, abszolút gazdasági ereje és fejlettsége világszerte döntő hatással van a tanúsítványok elterjedésére.

Az elmúlt években Magyarországon is egyre inkább terjednek a különböző tanúsítványok, auditok s mind többen lesznek az ebből az iparágból megélni kívánó vállalatok is. Nem világos azonban, hogy ezen auditok bevezetése miért racionális gazdasági szempontból is. Az, hogy manapság az ISO előírásainak betartása nélkül jóformán lehetetlen külföldi cégek beszállítójává válni, még nem indokolhatja az olyan szervezetek auditálási eljárásait, mint például a kórházak vagy az önkormányzatok.

Azon cégek, melyek termékeik jórészét önállóan értékesítik a kis- és nagykereskedelmi hálózatoknak, aligha hivatkozhatnak a fent említett, egyes esetekben létfontosságú tényezőkre. Még bonyolultabb a helyzet, ha a környezetvédelmi tanúsítványokat vizsgáljuk, hiszen azokat még csak elvétve követelik meg tőlünk nyugatabbra is.

Tanúsítási rendszerről röviden

Mit tanúsít a tanúsítás?

A tanúsítási rendszerek arra készültek, hogy a vállalatokon bizonyos szabályok betartását számon kérjék. Ebben a felfogásban tehát három kulcsszereplője van a folyamatnak: a külső ellenőrzést végző cég, az *auditor* feladata, hogy egy előzetesen elfogadott előíráscsoportot betartasson a vállalattal, s ha az általa elvégzett független vizsgálat alapján mindent rendben talált, a megfelelést egy kiadott tanúsítvánnyal igazolja. Ezzel tehát az auditor egyfajta ellenőri szerepet játszik, tulajdonképpen a vizsgált társaság partnereinek (beszállítók, vevők, hatóságok) dolgát könnyítve meg.

Az *auditálását kérő vállalat* tulajdonképpen azt szeretné hiteltérdemlően bizonyítani, hogy a meghatározott szabályoknak megfelelően működik. Ezt elvileg úgy is elérhetné, hogy egyenként minden egyes partnerének bemutatja eljárásait, munkamódszereit, ám ez jelentős költséggel jár(na), ráadásul bizalmas gazdasági információk kerülhetnének napvilágra. Az sem bizonyos, hogy a külső fél elegendő szakértelemmel és emberi kapacitással bírna ahhoz, hogy a teljes vállalati működést átlássa, megértse, s így a szabályok betartását nyomon követhesse.

A harmadik szereplő a *szabályok alkotója*. Miután itt igencsak általános szabályokra van szükség, hogy azok a gazdaság minél szélesebb vertikumára illeszthetők legyenek, helyesebb talán *eljárási elvekről* beszélni.

Kézenfekvő, hogy egy tanúsítvány értékét nagyban meghatározza, mit is tükröz valójában. Éppen ezért helytelen az elvek ismerete nélkül csupán egy tanúsítvány létéből vagy nem-létéből valamilyen vállalati tevékenység színvonalára következtetni.

A tanúsítási rendszerek eredete

A tanúsítási rendszerek eredete a minőségbiztosításhoz nyúlik vissza. A vállalatok közötti (tehát nem kereskedelmi forgalomban lévő) árumozgás során igen költséges a szállított áruk, gépek, berendezések minőségét minden egyes szállítmánynál, fuvarnál, raklapnál, kötegnél, doboznál vagy terméknél külön-külön ellenőrizni. Különösen nagy lehet a bizalmatlanság korábban ismeretlen, távoli vagy egzotikus országban működő cégek esetében.

Részben éppen ezért vezették be (a kompatibilitás elérése mellett) annak idején az egyes országon belüli, majd nagyobb térségekben is érvényes szabványokat. Ezek azonban legfeljebb a méretbeli pontosságot, fizikai teherbíró-képességet rögzítették, ami alapján egyértelművé vált az egyes termékek előírásoknak való megfelelése, illetve olyan eszköz jött létre, amelynek segítségével egységesen lehetett meghatározni a megrendelt áru elvárt jellemzőit. Ettől kezdve minden áruról eldönthető volt, hogy megfelel-e az eredetileg megszabott jellemzőknek, nem mentesítette azonban a vállalatokat a szállítmányok folyamatos ellenőrzése alól.

Ennek megfelelően ki kellett alakítani egy olyan szabályrendszert, amely garantálja, hogy az adott partner mindig ugyanolyan minőségben szállít, pontosabban terméke mindig elér egy bizonyos minőségi szintet. (Vagyis a folyamatos ellenőrzés a vevőtől a szállítóhoz került át.) Így, ha a termék az elvárásoknak a specifikációk szerint egyszer már megfelelt, elvileg nem fordulhat elő, hogy későbbi ellenőrzések során a tűréstartományból kilógó terméket találjunk.

A gondolatmenetből egyértelmű, hogy itt kizárólag a minőség szintjének állandóságáról van szó, s nem annak relatív szintjéről. Elvileg lehetséges tehát, hogy egy olyan cég is rendelkezzen minőségbiztosítási tanúsítvánnyal, amelynek termékei egyetlen vásárló minőségi igényeit sem elégítik ki. (Farkas, 1999)

A legfontosabb tanúsítási rendszerek

A minőségbiztosítás legelterjedtebb tanúsítási rendszere az ISO 900x család. A szabvány a vállalati folyamatok szervezésének, dokumentálásának, ellenőrzésének szabályozását határozza meg, hogy ezzel állandó termékminőséget biztosítson.

Az ISO 14001 környezetvédelmi tanúsítvány, mely a vállalat természeti környezethez való viszonyát szabályozza. Ehhez hasonló – ám jóval szigorúbb – az Európai Unió által készített EMAS, mely a környezetvédelmi célkitűzések elérése mellett a jogi előírások betartását és a folyamatos fejlődést is számon kéri az auditált cégeken.

A legújabb jelenség az etikus működést, társadalmi felelősségvállalást bizonyító SA8000 audit, mely az Amerikai Egyesült Államokból indult ki, s csak nemrégiben kezdte meg hódító útját.

ISO 900x

Az ISO (International Standard Organisation) 900x minőségbiztosítási tanúsítványcsoport (a különböző számok eltérő tevékenységi, ágazati működésre utalnak) 1994-ben jött létre. A kezdetben inkább versenyelőnyt jelentő audit mára egyre inkább belépési korláttá vált. Aligha képzelhető el mostanság, hogy ilyen tanúsítvány nélkül valamely céget komolyan vegyék mint beszállítót, különösen a nemzetközi versenytárgyalások folyamán. Az állami támogatásoknál és pályázatoknál ma még inkább előnyként tartják számon az érvényes auditot, ám egyre gyakrabban szerepel az állami tenderek előírásai között mint részvételi feltétel is.

A tanúsítási eljárás számos előnyt kínál a szervezeteknek: a leglátványosabb ezek közül talán az informatikai, információkezelési rendszerben bekövetkező pozitív változás, mivel a folyamatos megfeleléshez statisztikákat kell készíteni, mérési eredményeket, dokumentációkat kell tárolni, ami komoly informatikai igényt támaszt.

A bevezetés segít az üzleti folyamatok újragondolásában, átszervezésében is. A cél nem a vállalat szabványoknak megfelelő átalakítása, hanem a folyamatoknak a minőségbiztosítás szellemében történő vizsgálása. Éppen ez lehet az az előny, amely az különböző közösségek, hivatalok, nem gazdasági szervezetek számára vonzó lehet. Ezen szervezetek döntéshozói sokkal inkább a szükséges átszervezések nyomán javuló hatékonyságot (pl. ügyfélszolgálatok működése) tekintik célnak, mintsem az audit okozta presztizsnövekedést.

Természetesen egy ilyen tanúsítvány megszerzése nem olcsó mulatság. A költségek jellemzően három- és tízmillió forint között mozognak annak függvényében, hogy az adott cég folyamatai mennyire összetettek, s milyen méretű, jellegű és elhelyezkedésű a termelés.

Miközben Nyugaton a minőségbiztosítást egyértelműen az egyes cégek jól felfogott érdekének tekintik,

Magyarországon – az EU-hoz képest teljesen szokatlanul – a Gazdasági Minisztérium minőségösztönző programot indított. Ennek keretében az egyes jogszabályok kialakításakor, támogatások, díjak odaítélésekor előnyben részesítik a tartósan jó minőséget. Miután azonban a kormányzatot ebben gazdaságpolitikai megfontolások vezetik, kizárólag abban az esetben kapható központi támogatás, ha az adott tevékenység révén hosszú távon rendszeres külkereskedelmi (export) üzletkötésre lehet számítani. (Körtési-Ternóczi,1999)

A Széchenyi-tervben 2001-ben 1,5, 2002-ben 2,5 milliárdot fordítanak az ISO tanúsítványt megszerezni kívánó cégek támogatására. Míg 2000-ben 950 pályázat érkezett be, 2001-ben számuk már novemberre elérte az 1600-at.

Az EU minőségbiztosítási szabványának bevezetése legkésőbb 2002. december 31-ig meg kell hogy történjen, amelynek a mikroszinten való megfelelés – figyelembe véve a mai magyar termelési szerkezetet és gyártási minőséget, különösen a kis- és középvállalatoknál – szintén komoly kormányzati segítséget követel.

1. táblázat

ISO 900x tanúsítvánnyal rendelkező cégek száma Magyarországon

Év	ISO 900x
1997	800
1998	1500

ISO 9000:2000

Az ISO 1994-es bevezetése óta jelentősen megváltoztak az igények: a tanúsítvány mérnöki, termelési szemlélete ma már nem elégíti ki teljes mértékben a minőségbiztosítási elvárásokat. Az 1996-ban debütált ISO 14001 fokozatos elterjedése is egyre inkább megkövetelte, hogy a két rendszer egymással kompatibilis egységet alkosson. Ezért készült el az ISO 900x megreformált változata az ISO 9000:2000. Az új szabvány már egyben kezeli az egyes iparágakat (vagyis egyesíti az ISO 9001, 9002 és 9004 szabályait), s illeszkedik az ISO 14001 szemléletébe.

Jelentős változás következett be azonban az átfogott témakörökben és számos új alapelv is helyet kapott. Ezentúl a vezetőség felelőssége, az erőforrások kezelése, a folyamatirányítás és a mérés-elemzés négyes csoportja alkotja majd a szabályrendszert. A korábban alkalmazott mérnöki szemlélet helyébe a közgazdasági irányvonal lépett. Új alapelv a vevőorientált szervezet kiépítése, a munkatársak felhatalmazása, illetve döntésekbe bevonása mellett a folyamatalapú gondolkodás, a folyamatos fejlődés és a tényeken alapuló döntéshozatal. Mindezt a kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok kiépítésének elvárása egészíti ki, ami különösen a beszállítói kapcsolatoknál lehet fontos. Ahogy idővel belépési korláttá alakult az ISO tanúsítvány megléte, az ilyen cégek helyzetükkel visszaélve saját beszállítóik gyengébb pozícióját kihasználhatták. (Egyértelmű – már csak az audit költségei miatt is –, hogy csak bizonyos vállalati méret felett gazdaságos a tanúsítási folyamatba belevágni, függetlenül az előállított termék minőségétől és a szervezeti működés stabilitásától.)

Az új szabvány megismerésére és alkalmazására a már auditált cégek három év türelmi időt kapnak, melyet követően már a megváltozott előírások szerint újítják csak meg a tanúsítványt. Miután számos iparágban egy-egy megbízás akár több évig is eltarthat (építőipar, gépgyártás), a három évnél jóval hamarabb reagálniuk kell a vállalatoknak a változásokra, hiszen az egyes projektek teljes időszakára megköveteli a megrendelő az auditált minőséget.

EMAS

Az EMAS (Enviromental-Management and Audit Scheme) 1993. július 13-ától létezik. Az Európai Unió környezetvédelmi tanúsítási rendszere ma az egyik legszigorúbb feltételcsomagot jelenti ebben a témakörben. Az audit mindig csak a vállalat adott telephelyére szól, vagyis több működési, termelési hely esetén külön-külön auditálási eljárást kell (rendszeresen) lefolytatni, ami komoly költségekkel jár. Az előírások között szerepel a vonatkozó jogi szabályozás teljes mértékű betartása, vagyis az auditált cégeknél létezik *egy minimális elvárási szint,* bár az nem egységes, hiszen a helyi szabályozás országról-országra, területről-területre változik.

A tanúsítási rendszer hármas célrendszerrel működik. Az első feladat a megfelelő környezetpolitika kialakítása és alkalmazása, a természethez való viszonyulás szabályainak összefogása. Ezt rendszeres, alapos és objektív teljesítményértékelés kell, hogy kísérje, amit a harmadik pillér, az információbiztosítás tesz teljessé. Ez utóbbi a vállalat környezetvédelmi tevékenységével kapcsolatos adatok a nyilvánosság számára való elérhetővé tételét fedi. Az audit folyamatos javulást követel meg a cégektől, vagyis két egymást követő időszakban a szinten maradás nem lehet cél.

Az auditálási eljárásnak három lépése van. Az első fázisban a vállalaton belül ki kell építeni egy átfogó környezeti menedzsmentrendszert, majd a külső ellenőrzés következik, ahol a kontrollt egyrészt a független auditor, másrészt a kötelezően publikált információk alapján a nyilvánosság gyakorolja. Megfelelés esetén az adott telephelyet regisztrálják, a tanúsítványt megszerzett vállalatok névsorát publikálják. Ezt követően a nyilvánosság folyamatos, az auditor időszakonkénti alaposabb vizsgálata garantálja az elvárások teljesítését.

ISO 14001

Az ISO 14001 1996 szeptemberében indult hódító útjára. Elődje a brit BS 7750 szabvány volt, mely elsőként fogalmazott meg környezetvédelmi követelményeket vállalatok számára. Népszerűségének alapvetően az az oka, hogy az EU-val kétoldalú szerződést nem kötött országok (például a hagyományosan erős környezetvédelmi követelményeket támasztó Svájc) területén működő vállalkozások számára az egyetlen környezetvédelmi audit lehetőségét jelenti.

Az ISO 14001 – akár a 900x család – a teljes vállalatra egyben, egyidejűleg érvényes szemben az EMAS-szal. A több mint három évvel korábban megjelent EU szabályból ugyanakkor átvették a folyamatos javulás követelményét, így az ISO 14001 tanúsítványa körülbelül 80 százalékos EMAS megfelelést jelenthet.

Az ISO 14001 öt részre bomlik. A környezetpolitikai célkitűzések meghatározását és rögzítését követően azt kell a cégeknek megtervezniük, hogy a célok elérése milyen módon mérhető, nevesíteni kell a felelősségi köröket, s azokhoz megfelelő eszközöket és teljesítési határidőket kell rendelni. A harmadik lépés az így elkészült rendszer bevezetése és alkalmazása, melyeket ellenőrzési és korrekciós intézkedésekkel kell betartani, illetve finomítani. Végül a záró fázis a külső auditor értékelési eljárása.

Környezetvédelmi audit[1]

Környezeti menedzsmentrendszerek

A tanúsítási rendszerek egyik nagy csoportját a környezeti rendszerek alkotják. Ezek céljai és elvei alapvetően a természeti környezettel való viszonyt szabályozzák. A kiépítendő környezeti menedzsmentrendszer feladata az ökológiai kockázatok és terhelések célzott azonosítása, mérséklése és elkerülése a teljes vállalati tevékenységi körben, az egész gyártási technológián keresztül. A vállalati célok hosszú távú biztosítása érdekében a koncepció átfogja a tervezés, végrehajtás és ellenőrzés egészét, egységes keretet adva ezzel a környezeti kapcsolatok kezelésének.

Ezen rendszerek legfontosabb előrelépése, hogy a korábban mellékesen, egy-két szakmérnök által végzett környezetvédelmi feladatokat deklaráltan menedzsment szintre emelik, s a korábbi kizárólag gazdasági elveket követő szemlélet helyébe egy összetett ökológiai, gazdasági, politikai, piaci célrendszert állítanak fel a vállalatvezetés számára. A hatékony megvalósítás működési területeken átívelő jelleget követel meg, ezzel átfogva a teljes vállalatot, hasonlóan a marketingben gyakran deklarált vevőközpontú vezetéshez. Talán legfontosabb tulajdonsága a proaktív jelleg, azaz az utólagos cselevés helyébe a megelőzés, az előzetes mérlegelés, tervezés lép.

Az ilyen környezeti menedzsmentrendszerek a vállalatot átfogó menedzsmentrendszer részeként tartalmazzák a környezeti célok kialakításához, alkalmazásához, teljesítéséhez, értékeléséhez és megtartásához szükséges erőforrások, folyamatok, eljárások, felelősségi körök, tervezési tevékenységek és szervezeti rendszerek összességét.

A környezeti menedzsment funkciói

A környezeti menedzsment a vállalatirányítás analógiájára készült, a környezeti viszonyokat szabályozó rendszer. Mint átfogó szabályozás, igen összetett, a jellege alapján hét különböző funkció azonosítható benne.

Környezetelemzés

A jelenlegi helyzet felmérése, elemzése, dokumentálása mellett ide tartozik a kívánatosnak tartott helyzet azonosítása, az esetleges hiányosságok felderítése és az elérni kívánt helyzethez vezető cselekvési alternatívák azonosítása is.

Környezetpolitika

A környezetpolitika rögzíti a vállalati működés környezetvédelemre vonatkozó alapelveit, illetve a követendő cselekvési iránymutatásokat. Ezen tervnek tartalmaznia kell a normál üzleti működés során fellépő problémák általános kezelési elvei mellett azt is, hogy rendkívüli helyzetekben (speciális beruházások, balesetek, katasztrófák) milyen módon kell megelőzni a további károk kialakulását, illetve hogyan kell megkezdeni a károk felmérését, elhárítását.

1 A fejezet Dyllik (1999) munkája alapján készült.

Környezeti stratégia

A stratégia azonosítja a vállalati működés kockázatait, meghatározza a működés irányvonalát, a kockázatok és sikerek mérésének módját, rögzíti az elérni kívánt célokat és a kapcsolódó távlati terveket.

Környezetprogram

A környezetprogram a stratégiából származtatva konkrét, operatív terveket tartalmaz, megszabja a teljesítések határidejét, a megfelelő felelősségi köröket, azokhoz hatásköröket és eszközöket rendel. Részletes cselekvési útmutatást ad, üzemi, részleg szintű lebontásban gyűjtve össze a teendőket.

Környezeti menedzsmentrendszerek

A menedzsmentrendszerek feladata, hogy a program végrehajtásához szükséges tárgyi, szervezeti, személyzeti feltételek előteremtéséről gondoskodjon és azokat folyamatos biztosítsa. A rendszerben meg kell, hogy legyen a teljesítmény folyamatos nyomon követéséhez szükséges monitoring-eszköztár, illetve beépített ellenőrzési, riasztási rendszert kell tartalmaznia.

Környezeti audit

Az audit segítségével elkerülhető a teljesítmény szubjektív vagy felületes megítélése. Az ilyen tanúsítás során megmérettetik a menedzsmentrendszer és a környezeti program is. Az auditor segítségével folyamatosan javítható az egyes elemek hatékonysága, illetve a rendszeres és alapos vizsgálat pontos, teljesíthető, reális és értelmes célok megszabására ösztönöz.

Környezeti kommunikáció

Az ellenőrzés másik fontos pillére, hiszen a külső érintettek folyamatos tájékoztatásával nemcsak a célok és intézkedések kerülnek napvilágra, hanem az elért eredmények (vagy kudarcok) is, ami a menedzsmentet – már csak a cég és saját imidzsének védelmében is – hatékonyabb működésre, jobb teljesítményre sarkalja. A nyilvánosság jelentős számonkérő, kikényszerítő erővel is bírhat, ami a vállalatok fejlődését még inkább a környezetbarát technológiák, eljárások felé orientálja.

A környezeti audit típusai

Noha mindeddig csak egyszerűen auditról vagy tanúsítási eljárásról beszéltünk, mindenképpen meg kell említeni, hogy ezen eljárásoknak legalább négy különböző vállfaját azonosíthatjuk.

Megfelelés (compliance) audit

A *megfelelés (compliance) audit* a vonatkozó előírások betartását ellenőrzi, vagyis csupán egyfajta minimális szintnek való megfelelést mér, illetve tanúsít. Nincsen szó a vállalatban rejlő lehetőségek maximumának kikényszerítéséről vagy a folyamatos fejlődés megköveteléséről, viszont komoly előnye, hogy feltétele a hatósági előírások teljes körű betartása, vagyis ilyen audittal rendszeresen környezetszennyezési bírságot fizető cég nem rendelkezhet. Az EMAS tehát részben ilyen audit is, míg az ISO 14001 nem tartalmaz hasonlót.

Rendszer (system) audit

Az audit ezen típusa a környezeti rendszer hatékonyságát, működőképességét méri. Nem beszél tehát azok alkalmazásának módjáról, a kitűzött célok vagy külső előírások eléréséről, értelmes célok vagy javulás elérését nem követeli meg. Elvileg rendelkezhet ilyen tanúsítvánnyal olyan cég is, melyben a szervezeti feltételek ugyan rendelkezésre állnak a környezetvédelem előmozdítására, ám ténylegesen semmi sem történik az ügy érdekében. Mindkét tanúsítási rendszer tartalmaz ilyen elemeket, bár az EMAS jóval szigorúbb, telephelyenkénti bontásban, míg az ISO tevékenységi körök szerinti megközelítésben.

Cél (performance) audit

Ezen eljárás során a vállalat saját kitűzött céljainak elérését vizsgálják. Az audit a kitűzött szint elérését tanúsítja, ám nem jelent sem szubjektív, sem objektív mércét, hiszen a célt az érintett cég bármilyen alacsonyan is megszabhatja (pl.: cél a szinten maradás vagy a romlás megállítása). Ugyanakkor fontos lehet egy-egy cég nagy elánnal publikált, hangzatos terveinek megítélésekor, hogy korábban mennyire sikerült tartania magát előzetes terveihez. Mind az ISO, mind az EMAS ellenőrzi a folyamatos fejlődést, ám a szint tényleges megszabását a vállalatokra bízza.

Benchmark audit

Az ilyen audit különösen a környezetvédelmi szempontból gyorsan fejlődő iparágakban lehet célszerű. Azt mutatja, hogy az adott cég más külső viszonyítási alapot jelentő eljárásokhoz, illetve az iparág szintjéhez képest hogyan teljesített az adott időszak alatt. Az eredmény csupán relatív helyzetet mutat, abszolút értelemben semmit sem jelent. (Megkapná például az ilyen auditot minden magyar szénerőmű,

hiszen egymáshoz képest nincs jelentős különbség, mivel egyformán csapnivaló környezetvédelmi teljesítményt nyújtanak.) Érdekes lehet azonban olyan iparágakban, ahol az igen speciális eljárások miatt nehézkes más mérce felállítása, vagy a mai technikai lehetőségek nem teszik lehetővé a szennyezés megfelelő szintre történő csökkentését, illetve az nem lehet elsődleges cél (pl. kórházak esetében a veszélyes hulladékok mennyiségének visszaszorítása). Az viszont, ha a saját iparágából messze kiemelkedő cégek ugyanazon tevékenységeket kisebb terheléssel valósítják meg, mindenképpen az adott társaság felelős gondolkodására és magasabb hatékonyságára utal.

Javasolt menedzsmenttechnikák

Az EMAS amellett, hogy elvárásokat fogalmaz meg a tanúsítványt elnyerni kívánó cégeknek, több követendő menedzsmenttechnikát is ajánl, melyek révén a környezettudatos vállalati működés hatékonyabban sikerre vihető.

Ezek szerint minden felelősségi szinten figyelembe kell venni a környezetvédelmi követelményeket, vagyis az összes döntéshozatali szinten tudatosítani kell a vonatkozó előírásokat, követelményeket, irányelveket és célokat. Emellett minden tevékenység, termék vagy eljárás környezeti hatásait előre ki kell értékelni, ami a megkövetelt proaktív magatartásból származtatható.

Az egyes vállalati tevékenységek helyi környezetre gyakorolt hatását folyamatosan ellenőrizni, minden jelentős kihatást alaposan elemezni kell. Az állandó ellenőrzés révén ugyanis elkerülhető a komolyabb károk észrevétlen kialakulása, ráadásul az időben történő észlelés révén többnyire megelőzhető vagy a minimális szintre szorítható a környezet terhelése, s ennek megfelelően az elhárítás költségei is minimalizálhatók.

A környezeti terhelés megszüntetése érdekében mindent el kell követni. Ahol ennek teljes kiküszöbölése nem lehetséges, az erőforrások megőrzése érdekében a szennyezést a minimális szintre kell szorítani. Ugyanilyen okokból a vállalati működés során környezetbarát technológiákat kell alkalmazni, illetve azokat előnyben kell részesíteni.

A balesetveszélyes anyag vagy energia rendszerből való távozását minden eszközzel meg kell akadályozni, s rendszeresen ellenőrizni kell az előírásoknak és a céloknak való megfelelést, az adatokat ismétlődően aktualizálni kell. Eljárásokat és intézkedéseket kell meghatározni minden olyan esetre, amikor kiderülne, hogy a vállalat nem tartja be saját környezeti politikáját és céljait (baleset, kommunikációs vagy ellenőrzési hiba, tévedés).

Az EMAS azt javasolja, hogy az illetékes hatóságokkal együttműködve a vállalat olyan speciális eljárásokat dolgozzon ki, amelyek folyamatos frissítés mellett lehetővé teszik az esetleges veszélyes anyagkibocsátás következményeinek minimális szinten tartását.

Szintén irányelv, hogy a nyilvánosság minden olyan információt megkapjon, mely lehetővé teszi a környezeti politika megértését, s a vállalat vevőit részletesen tájékoztatni kell a termékek kezelésével, felhasználásával és végső tárolásával kapcsolatos ökológiai szempontokról. Fontos előírás, hogy a vállalat területén dolgozó szerződéses partnerektől is meg kell követelni ugyanezen előírások betartását.

A környezeti menedzsment szerepének értékelése

A tanúsítási rendszerek által megkövetelt menedzsmentrendszerek komoly előrelépést hoztak mind a vállalatok belső működésében, mind a piaci (vevői, beszállítói, szabályozási) környezetben.

Hatások a vállalati működésre

Az auditok révén a környezetvédelem menedzsmentfeladattá vált, s fontos kalkulációs elem lett a vállalati tervezésben. Miközben korábban csak periférikus problémának tekintették a környezetvédelmet, az sem döntéshozói szinten, sem a tervek számai között nem jelent meg. Legfeljebb a projektdokumentációk melléklete foglalkozott a környezeti hatásokkal, a pénzügyi kimutatásokban nem a szennyezés által ténylegesen okozott kár, hanem csupán a fizetendő bírság szerepelt.

Mivel a tanúsítás nyomán külsőleg ellenőrzött és megkövetelt teljesítményelvárások jelennek meg, illetve az átvilágítás során felszínre került tények napvilágra kerülnek, nincs többé lehetőség a problémákat a szőnyeg alá söpörve a következő menedzsmentre vagy generációra hagyni a problémák kezelését.

A szabályozás kulcspontja az EMAS esetében a jogi előírások betartása, hiszen a környezetvédelemben nincs objektív mérce, legfeljebb a hatóságok rendelkezései jelenthetnek egyfajta függetlenül megszabott minimumot. Azzal, hogy ezt a folyamatos fejlődés kötelezettségéhez és a cég által egyénileg megszabott célok betartásához kapcsolták, elérhetővé vált, hogy az auditált társaságok érdekeltek legyenek az előírások „túlteljesítésében", a környezetvédelem mint vállalati működést átfogó szemléletmód kialakításában.

Hatás a piacra

A legfontosabb hatás a megkövetelhető, mérhető környezettudatosság kialakulása, az üres marketing szólamok tényekké, adatokká történő alakítása. A mérhető, ellenőrzött állítások hitele megnőtt, s gyorsan elszigetelheti magát a környezetvédelemmel csak elméletben foglalkozó vállalat.

A környezetvédelem, az arra vonatkozó audit versenytényező lett, ám ma még messze van a minőségbiztosítási tanúsítási rendszerek jelentette belépési korlát szinttől. A legtöbb helyen pozitívumként értékelik a környezeti audit meglétét, s terjedésével mindenképpen várható, hogy egyfajta minimummá lép elő.

A környezeti auditok megjelenése ugyanakkor három különböző szinten is innovációt jelentett. A részletes környezeti menedzsmentrendszerek a vállalati folyamatok szabályozásában hoztak újat, a bejegyzett környezet auditor pedig új szolgáltatást, új iparágat jelent. Szintén jelentős változás az, hogy a vállalati önkontroll felett kialakult az állam mellett a nyilvánosság ellenőrző szerepe is, mely talán még hatékonyabban kérheti számon a természeti környezet védelmét, hiszen a megfelelő beállítottságú vásárló „a pénzével szavaz".

Ökotanúsítványok világszerte

A környezetvédelmi tanúsítási rendszerek elterjedése igencsak eltérő képet mutat világszerte. (A *2. táblázatban* az 1999 végi állapotot figyelhetjük meg.) Jól látható, hogy korántsem azon országok állnak a lista élén, ahol a legtöbb vállalkozás működik. Nem köthető tőkeerőhöz vagy piacmérethez, fejlettséghez sem a tanúsítványok száma.

Hipotézisalkotás

Figyelmesen vizsgálódva azt találjuk, hogy azon országok állnak a lista élén, melyekben valamilyen okból a környezetvédelem kiemelkedő szerepet kap. Ennek támogató tényezői feltehetően a következők lehetnek: gazdasági fejlettség, korlátos erőforrások, népsűrűség, fogyasztók elvárásai, exportorientáció.

A feltevést statisztikai elemzéssel teszteltem. Az adatbázisban a gazdasági fejlettség mérésére a GNP (1992-GNP), a GDP (1998-GDP), az ipari termelés GDP-ből kitett részaránya (1998-IPAR) szolgálhat. Az adott gazdaság nyitottságát az export nagysága (1998-EXP) mutatja, míg a természeti erőforrások, közjavak fontosságát a népsűrűség (1994-es előrejelzés 2000-re-NEP) jellemzi. Függő változónak a kétféle tanúsítási rendszerben elért auditok összegét (SUM) tekintettem, feltételezve, hogy a szigorúbb EMAS követelményeknek megfelelő cégek nem újítják meg a korábban szerzett ISO tanúsítványt, illetve nem kívánnak ilyen auditot később sem szerezni.

A vizsgált változók igencsak heterogénnek mutatkoztak, ráadásul eltérő mértékegységűek és nagyságrendűek. *(Lásd 3. tábla)* Így szükséges volt azok standardizált alakját is előállítani. (Táblázatokban: Zscore)

Miután az adatbázis csak olyan országok adatait tartalmazza, ahol legalább egy auditált cég volt, a vizsgálat célja csak az ilyen tanúsítvánnyal rendelkező országok sajátosságainak azonosítása, illetve az lehet, hogy magyarázatot találjunk arra, miért tér el az auditok száma országonként.

Előzetesen azt várhatjuk, hogy azon országokban magas a tanúsítványok száma, ahol:

- érték a környezet, vagyis szűkös (nagy a népsűrűség) és/vagy a piac megköveteli a környezet védelmét (környezettudatosság – egyfajta fejlettségi, jóléti szint),
- megfelelő gazdasági erő áll rendelkezésre a szükséges beruházások finanszírozására,
- az exportverseny megköveteli a tanúsítványok beszerzését, mert az versenyelőnyt jelent (nyitott, exportorientált gazdaságok).

Vizsgálati eredmények

A tanúsítványok számát elsősorban a korrelációs mátrix alapján az egy főre jutó GNP, az export és a GDP nagysága befolyásolja. (Fordított kapcsolat aligha állna fenn józan közgazdasági megítélés szerint – egyelőre.)

Érdekesség, hogy az ipari termelés részaránya negatívan korrelál a népsűrűséggel, vagyis a nagyobb népsűrűségű országokban kisebb az ipari termelés részaránya. Ezt az eredményt feltehetően azért kaptuk, mert a tanúsítvánnyal rendelkező országok között felülreprezentáltak a fejlett (tehát alacsonyabb ipari és nagyobb szolgáltatási részaránnyal rendelkező) országok, amelyek számossága Európában a legmagasabb, ahol relatíve magasabb a népsűrűség.

Kiderült az is, hogy a magasabb GDP, illetve egy főre jutó GNP értékkel rendelkező országok rendszerint magasabb kivitellel rendelkeznek, tehát a gazdaságok növekedésével, fejlődésével a külpiacok

2. táblázat

Ökotanúsítványok világszerte – 1999. december 27.

Ország	ISO 14001	EMAS	Ország	ISO 14001	EMAS
Japán	2773		Szlovénia	23	
Németország	1800	2331	Szlovákia	20	
Egyesült Királyság	1014	74	Lengyelország	15	
Svédország	850	176	Portugália	15	2
USA	710		Görögország	10	1
Tajvan	652		Egyesült Arab Emir.	9	
Hollandia	530	26	Irán	8	
Dél-Korea	463		Kolumbia	7	
Svájc	455		Luxemburg	6	1
Franciaország	443	35	Chile	5	
Dánia	350	108	Liechtenstein	5	0
Ausztrália	350		Marokkó	4	
Spanyolország	337	45	Horvátország	3	
Finnország	270	27	Barbados	3	
Ausztria	200	228	Costa Rica	3	
Thaiföld	190		Zimbabwe	3	
Olaszország	170	22	Mauritius	2	
Kanada	150		Omán	2	
Brazília	146		Pakisztán	2	
Kína/Honkong	85/50		Vietnám	2	
Belgium	130	9	Jordánia	2	
India	117		Észtország	1	
Malajzia	116	63	Guatemala	1	
Norvégia	104		Libanon	1	
Írország	96	7	Litvánia	1	
Magyarország	89	2 (3)	Málta	1	
Szingapúr	87		Nigéria	1	
Argentína	81		Peru	1	
Dél-Afrikai Közt.	72		Puerto Rico	1	
Indonézia	55		Románia	1	
Mexikó	60		Oroszország	1	
Fülöp-szigetek	50		Saint Lucia	1	
Törökország	50		Szaud Arábia	1	
Csehország	46		Tunézia	1	
Egyiptom	46		Uruguay	1	
Új-Zéland	35		Venezuela	1	
Izrael	25		Zambia	1	

Forrás: St. Galleni Gazdasági és Ökológiai Egyetem

3. táblázat

Leíró statisztikák

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
SUM (db)	75	1	4131	220,92	595,3504
NEP (fo/km2)	74	2,6	5400,37	281,613	827,05
GNP ($/fo)	74	280	36230	9370,31	10248,53
IPAR (GDP %)	72	15	63	32,323	8,5738
EXP (milliárd $)	75	0	663	75,687	120,1071
GDP (milliárd $)	75	0,73	8511	488,312	1158,552
N	72				

jelentősége megnő. (Ezt általában trivialitásként fogadják el, ám az adatbázis koherenciájának igazolására kitűnően alkalmas.)

Faktoranalízis segítségével a hat megfigyelt változót két faktorba sűrítettem. (A faktorok leírása az *4. táblázatban* látható.) A kibontott faktorok beigazolták a kiinduló hipotéziseket: az 1. faktor a fejlett gazdaságok képét adja vissza: az auditok száma magas, a népsűrűség valamivel magasabb az átlagosnál (ne feledjük: standardizált értékekről van szó), a GNP, a GDP pedig jóval meghaladja a többi országét. A két változó egymáshoz közeli értéke segít azonosítani a mögöttes jelenséget: nemcsak az abszolút értelemben nagy országok (GDP), hanem a fejlettek (GNP/fő) is jeleskednek a tanúsítványok elérésében. Az export 1-hez közeli értéke rendkívül nagy kivitelre utal, ami vagy az ország méretéből, vagy nyitottságából következhet.

A második faktorban a nagy, belterjes fejlődésű országok tűnnek fel: a népsűrűség alacsony (nagy terület vagy kevés lakos), az egy főre eső GNP kissé alacsonyabb a szokásosnál, ám a GDP az átlagnál magasabb. Ezek szerint nagy a lakosság száma (vagyis viszonylag magas gazdasági teljesítményt kell sokfelé osztani, ezért alacsony a GNP), az alacsony népsűrűség miatt viszont a terület is messze átlag feletti kell, hogy legyen. Ugyanakkor az export kis jelentőséggel bír (feltehetően a nagy belső piac miatt), az ipar pedig igen nagy részarányt képvisel. Ez a kép a hatalmas iparosodó országokra illik: India, Kína, Brazília. A két szignifikánsan azonosított komponens együttesen a teljes variancia 65 százalékát képes lefedni, vagyis jócskán „van hely" még az egyedi országspecifikumoknak is.

A tanúsítvánnyal rendelkező országok semmiképpen sem alkotnak homogén csoportot. Igen távol van egymástól Oroszország és Peru, Cseh-

4. táblázat

Komponens mátrix

	Faktorok	
	1	2
Zscore(NEP)	0,113	-0,77
Zscore(GNP)	0,71	-0,179
Zscore(IPAR)	-0,104	0,774
Zscore(EXP)	0,949	0,01196
Zscore(GDP)	0,726	0,253
SUM	0,807	0,123

ország és Egyiptom, noha mindkét helyen egy-egy, illetve 46–46 tanúsítványt regisztráltak. A hasonlóságok vizsgálatához klaszterelemzést végeztem, amely alapján öt csoport kialakítása tűnt értelmesnek. Ezeket a *5. táblázat* mutatja.

5. táblázat

Azonosított klaszterek

Klaszter:	1	2	3	4	5
Zscore(SUM)	-0,25602	-0,24651	-0,1123	0,8215	5,42719
Zscore(NEP)	5,78934	-0,2472	-0,12925	-0,30592	0,00536
Zscore(GNP)	0,50931	-0,46038	0,01469	1,34163	2,03831
Zscore(IPAR)	-1,20992	1,27163	-0,44596	-1,08745	0,37631
Zscore(EXP)	0,68566	-0,23451	-0,14413	4,88991	3,32464
Zscore(GDP)	-0,30936	0,00411	-0,18065	6,92475	1,61381
N	2	19	48	1	2

Az első, az auditok szempontjából leggyengébb csoportba Szingapúr és Hongkong tartozik. Népsűrűségük kiugró, exportvolumenük és az egy főre eső GNP is átlag feletti, ugyanakkor méretük miatt a GDP abszolút nagysága elmarad az átlagtól. Nevük az „erős kicsik" (kistigrisek) lehetne.

A második klaszter tagjai átlagos GDP nagysággal rendelkeznek, ipari termelésük részaránya igen magas, minden más mutatójuk gyengébb az átlagnál. Ezen csoportnak a legalacsonyabb az egy főre jutó GNP és export értéke. A klasztert „gyenge gazdaság"-nak hívhatnánk. Ebbe a klaszterbe tartozó országok: Egyesült Arab Emírségek, Argentína, Dél-Korea, Írország, Omán, Portugália, Szaud-Arábia, Brazília, Dél-Afrikai Köztársaság, Indonézia, Kína, Malajzia, Nigéria, Oroszország, Peru, Románia, Thaiföld, Venezuela és Zambia.

A harmadik klaszter a legnépesebb: minden mutató szerint közel az átlagot hozzák, csupán az ipari termelés jelentősége alacsonyabb. Ez feltehetően a fejlődés elindulásának, a gazdasági szerkezet átalakulásának jele. Nevük a „fejlődő gazdaság". Ide 48 ország tartozik.

A következő klaszter egyetlen országa az Egyesült Államok: az átlagosnál jóval több audittal rendelkezik, ám elmarad az élbolytól. Népsűrűsége és az ipari termelés jelentősége jóval alacsonyabb az átlagnál. Ugyanakkor méreteiben kiemelkedik: az export és a GDP tömege is magasan a legnagyobb. A legtalálóbb név az „óriás".

Az ötödik klaszter az „elit". Mindenben az átlag felett teljesítenek, kiemelkedőt nyújtanak GDP és export nagyságban, ám az USA-t nem képesek még csak meg sem közelíteni. Ezekben az országokban a legmagasabb azonban az egy főre jutó GNP. Japán és Németország tartozik ide.

Első pillantásra tehát úgy tűnik az USA méretei miatt, Japán és Németország fejlettsége miatt rendelkezik sok tanúsítvánnyal. Szingapúr és Hongkong azért maradt csak le, mert túl kicsik a többiekhez képest. A gyenge, fejletlen gazdaságokban nincs erő az auditok finanszírozására, illetve a piac sem várja el, hiszen az export is kis jelentőségű. A középmezőny igen nagy, előnyük az előbbiekhez képest, hogy az ipari termelés kisebb jelentőséggel bír gazdaságukban a kedvező szerkezet-átalakulási folyamatoknak köszönhetően.

Az elsődleges elemzésben megjelent „fejlődő gazdaságok" homogenitásának ellenőrzésére másodlagos klaszterelemzést végeztem a csoporton belüli elemek között. Így négy alcsoportot azonosítottam.

Az elsőbe egyedül Barbados került: ugyan kiemelkedő exportteljesítményt nyújt, s gazdasági szerkezete (IPAR) is kedvezne az auditoknak, ám a GDP összességében igen alacsony, miközben a népsűrűség (és a GDP-re eső népesség) igen nagy. Itt tehát a gazdaság ereje nem elegendő az auditok terjedéséhez. A látszólagos ellentmondást az export és az auditok kapcsolatában az magyarázhatja, hogy Barbados kivitelének nagy részét a mezőgazdaság adja, ahol az audit nem jellemző.

A legnépesebb, 31 tagú második klaszter csupán a gazdasági szerkezet fejlettségének (IPAR) tekintetében előzi meg a fent leírt „gyenge gazdaságokat". Könnyen lehet, hogy ezen országok a szerkezet elhagyásakor inkább a gyengék közé kerülnének.

Az egy főre eső GNP tekintetében kilenc ország különül el látványosan. Itt feltehetően a magas életszínvonal kényszeríti ki az auditok terjedését. A klaszter

tagjai: Ausztrália, Ausztria, Belgium, Finnország, Norvégia, Dánia, Svédország, Luxemburg és Svájc.

Az utolsó, héttagú klaszter exportjával, egy főre eső GNP-jével is kitűnik, s GDP-je is magasabb az átlagosnál. Az előző klaszterhez képest a gazdaság mérete jelenti a lényegi különbséget. Érdekesség, hogy ezen csoportban az ipar nagyobb szerepet játszik, s a népsűrűség is magasabb. Ennek megfelelően itt a nagyobb gazdaság (összességében több cég) és az ipar nagyobb aránya (több ipari, tehát auditálható cég) okozza a nagyobb tanúsítványszámot. A klaszter országai: Spanyolország, Tajvan, Hollandia, Kanada, Olaszország, Franciaország és az Egyesült Királyság.

Az egyes megfigyelt változók auditok számára gyakorolt hatásának számszerűsítéséhez lineáris modellt becsültem. Eszerint a legnagyobb hatást az egy főre jutó GNP emelkedése okozza, vagyis az (átlagos) életszínvonal emelkedése önmagában „kiköveteli" a környezeti tanúsítványokat. A növekvő exportérték hasonló hatással van, ami egyrészt a gazdaság nagyságát, másrészt külkereskedelmi orientáltságot támasztja alá.

Az ipar ugyan pozitív együtthatójú, ám szignifikancia szintje valamivel alacsonyabb az előző kettőnél. A változó megválasztása nem volt szerencsés, hiszen a kisebb ipari részarányú, fejlettebb gazdasági szerkezet – mint fent láttuk – pozitívan hat a fejlettségi szintre, így a környezettudatosságra is. Mivel azonban a magasabb ipari részarány több vállalatot is jelenthet, ha egyforma az audit kezdeményezésének valószínűsége, akkor számszakilag nagyobb eredményt kell kapnunk egy magasabb ipari részarányú országban. (Hasonlóan hat az ország mérete is: nagy ország, sok cég, ugyanolyan esély mellett is nagyobb a számosság.)

Tanulságok

Ezek a vizsgálatok azt mutatták, hogy az auditok terjedésének számos számszerűsíthető oka van. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy az egyes országok gazdasági fejlettsége (IPAR), az exportjuk nagysága és az egy főre jutó GNP emelkedése pozitívan befolyásolja az auditok terjedését. Mindezt értelmezésem szerint az okozza, hogy exportáláskor versenyelőnyhöz jut a tanúsítvánnyal rendelkező cég, vagyis nagyobb exportrészaránynál több vállalkozás kerül ilyen nyomás alá, így nő az auditok száma akár konstans pályázási valószínűség mellett is.

A népsűrűség hatása ugyanakkor kicsi, iránya nem határozható meg egyértelműen. Ezt valószínűleg az okozza, hogy a kis népsűrűségű országoknak általában nagy területük van. Ugyanakkor kevés nagyterületű ország van, azoknak éppen méretük miatt igencsak eltérő a fejlődési irányuk (Oroszország, Egyesült Államok, Kanada vagy Kína), ezért a kis megfigyelési szám és a nagy szórás nem teszi lehetővé a sejtések ellenőrzését.

A modell igazolta azt a trivialitást is, mely szerint a nagyobb országokban (GDP tömeg) több a tanúsítvány, hiszen minden más feltétel változatlansága mellett, ha azonos az audit kérési valószínűség, több cégből nagyobb számosságú csoportnak kell elérnie azt.

Ökotanúsítványok Magyarországon

Magyarországon a 2000. évre szóló költségvetés húszmilliárd forintot fordított környezetvédelemre, ami további 20–25 milliárd forinttal egészült ki a különböző termékdíjakból és bírságokból. Felmérések szerint ekkor még nagyjából 2800–3000 milliárd forint befektetésére lett volna szükség, hogy hazánk elérje a környezetvédelem szempontjából közepes felkészültségű országok szintjét. A helyzet alapvetően azóta sem változott meg.

A környezetvédelem gyenge hazai pozícióját az enyhe bírságok tovább nehezítik, ugyanis nincs megfelelő ösztönzés a szennyezési határértékek tiszteletben tartására, illetve különféle környzetvédelmi beruházások megvalósítására. (Nem véletlen, hogy a környezeti tanúsításokkal büszkélkedő cégek is „csak" az ISO követelményeit merik vállalni, az EMAS-ét nem.)

Az ökotanácsadás ennek ellenére mára százmillió forintos piaccá nőtte ki magát. Öt jól elkülöníthető szolgáltatáscsoportra oszlik az itt kínált termékportfólió. Az állapotértékelésre leginkább vásárlás előtt, vállalatértékelés, átvilágítás előtt lehet szükség a környezeti kockázatok, a múltban keletkezett szennyezések elhárítási költségeinek felmérésére. A jövőbeni hatáselemzés a vállalati stratégia kialakításakor nélkülözhetetlen, míg a környezetvédelmi költségelemzés az egyes beruházások természetre gyakorolt hatásait és azok költségvonzatait, illetve az egyes beruházási alternatívák környezetvédelmi költségeit igyekszik meghatározni. A környezeti kontrolling a vállalat múltbéli teljesítményének elemzésekor kap szerepet. Szükség lehet rá olyan mutatók meghatározásához, melyek a folyamatos működés környezeti hatásainak figyelemmel kíséréséhez, a problémák időbeni felismeréséhez szükségesek. A projektmenedzsment a környe-

zetvédelmi beruházások irányítását, kérelmek, jelentések készítését és az adminisztrációt foglalja magában.

Magyar, illetve kelet-európai sajátosság, hogy ezen piac legnagyobb és leggyakoribb vevői a vállalati vertikum két ellenkező végén elhelyezkedő szegmenseiből kerülnek ki. A nagy, tőkeerős cégek rendszerint már eljutottak a környezetvédelem fontosságának felismeréséig, illetve tevékenységük már széles körű társadalmi kontroll alatt áll. A másik csoportot a csőd vagy felszámolás alatt álló társaságok alkotják, amelyeket hatóságilag köteleztek a környezeti terhelések megszüntetésére, illetve az esetlegesen okozott károk felszámolására.

Magyarországon az elmúlt években ugrásszerűen megnőtt a tanúsítvánnyal rendelkező cégek száma, s 2001 novemberében már több mint ötezer cégnek volt valamilyen minősítése, ami a hazai termékek hatvanhetven százalékát fedte le. Ennek okát a multinacionális cégek itthoni piacra lépése mellett abban kereshetjük, hogy az exportra termelő vállalatokra mind nagyobb nyomás nehezedik vásárlóik részéről, akik megkövetelik a stabil minőséget. Az ISO 14001 népszerűsége ehhez képest szinte elenyésző, amit a szabvány viszonylagos újdonsága mellett talán a tanúsítvány okozta szerényebb piaci versenyelőny (kisebb fogyasztó oldali nyomás) is magyaráz. Mára világszerte nagyjából harmincezer cég szerzett ilyen minősítést, ebből közel háromszáz magyar társaság, amivel hazánk ennek ellenére az előkelő 27. helyet foglalja el a „világranglistán".

6. táblázat

ISO tanúsítvánnyal rendelkezőcégek száma Magyarországon

Év	ISO 900x	Változás %	ISO 14001	Változás %
1997	800	–	9	–
1998	1500	+ 87,50	44	+ 388,89
1999	3000	+ 100,00	89	+ 102,27

Ehhez kapcsolódik a környezetvédelmi rendszerek relatíve magas bevezetési költsége is: az előzetes tanácsadás számlája három-ötmillió forintról szól átlagosan, míg maga az audit további két-hárommillió forintba kerülhet. A legfontosabb ISO 14001 rendszerben működő cégek között ott találjuk a Mol-t, a TVK-t, a BorsodChemet, a Taurust és a Henkelt is.

Az EMAS rendszere jóval visszafogottabban terjed annak ellenére, hogy hamarosan Magyarország is az EU része lesz. 1999 végén csupán két hazai cég, a PEMIS Hungary és az Opel Szentgotthárd dicsekedhetett ilyen tanúsítvánnyal, s csupán egyetlen tanúsítási eljárás volt folyamatban, az Audi Hungáriánál. (M.I., 1999a)

Jellemző, hogy éppen azok a cégek nem jeleskednek az ilyen jellegű auditok elkészítésében, ahol arra környezetvédelmi szempontból a leginkább szükség lenne. A Richter Gedeon Rt. például egyelőre csak fontolgatja az ISO 14001 bevezetését, noha évente 46 ezer tonna anyagot szállítanak be a gyárkapun, ám ennek mindössze tizenöt százaléka távozik termékként, a többi veszélyes hulladék lesz. Eközben az erőművek, cementgyárak vagy a többi gyógyszergyár egyelőre nem is tervezi hasonló rendszer alkalmazását. (M. I., 1999b) Az első igazi ellenpéldát talán a főváros hőellátásának hatvan százalékát adó Budapesti Erőmű jelenti, amely 2001 végén vezette be – a korábbi finn tulajdonos nyomására – az ISO 14001 szabályozását, a magyar energiaiparban mindeddig egyedüliként. (Mártonffy, 2001)

Összefoglalás

Megállapítható, hogy a minőségbiztosítási tanúsítási rendszereknek már komoly múltja van, ezen auditok a legismertebbek ma a fogyasztók körében is. Gyakori jelenség, hogy egyes termékek csomagolásán is feltűnik az ISO név egyfajta védjegyként, mintha az valamiféle minőségi garanciát is jelentene.

Ennek ellenpontjaként Magyarországon az SA8000 rendszert ma még csak kevesen ismerik, noha a felelős vállalati koncepció szerves részét alkothatná. Természetesen nem magára a tanúsításra van szüksége az egyes cégeknek, sokkal inkább arra, hogy partnerei tudják: az adott rendszer irányelveit feltétlenül betartják. Erre is csupán akkor, ha az előnyt jelent a vállalat megítélésénél, ha a jellemzőknek az üzletfelek nem tulajdonítanak különösebb jelentőséget, a vállalatok nem áldoznak erőforrásokat az auditokra.

A környezetvédelmi auditok esetében vegyes a kép: ugyan mind többen ismerik, ám egyelőre még nem vált belépési korláttá, viszont – különösen az exportpiacokon – versenyelőnyt jelent. Statisztikai vizsgálataink azt igazolták, hogy a tanúsítványok „gyűjtögetésében" a kiemelkedő méretű, gazdasági erejű vagy magas fejlettségű országok járnak élen. Kiderült, hogy az ipari termelés hatása ambivalens, míg a népsűrűség hatása történelmi, gazdasági, földrajzi adottságok miatt nem tesztelhető.

A magyarországi helyzet az elmúlt években dinamikusan javult: sorra szereztek vállalataink különböző

tanúsítványokat, ám tipikusan csak a nagy exportforgalmat bonyolító, modern, többnyire multinacionális cégekhez tartozó vállalatok auditáltatják környezetvédelmi tevékenységüket. Egyelőre éppen azokon a területeken jelentős a lemaradás, ahol a legnagyobb hatással lehetnének a tanúsítás során végzett átalakítások, átszervezések, újítások: a gyógyszergyárak csak elvétve terveznek auditot, a legnagyobb környezetszennyezők, mint például a hőerőművek, pedig még csak nem is gondolkodnak hasonló lépésen. A helyzet megváltozását csak a gazdaság fejlődéstől, a fogyasztók fokozódó környezettudatosságától és a kormányzat hatékony beavatkozásától remélhetjük.

Hivatkozásjegyzék

B. K. (2000): Megváltozott az ISO 9000, Világgazdaság, február 3., p. 4.

Bán Zsuzsa (1999): Fű, fa, profit, Magyar Hírlap, okt. 6., p. 19.

D. L. (1999): Az ökoauditálás helyzete Magyarországon, Napi Gazdaság október 28.

Dyllick, Thomas (1999): Basiswissen Umweltmanagementsysteme, St. Gallen Egyetem, március, http://www.iwoe.unisg.ch/forschung/index.html

Farkas Attila (1999): IT! Veled vagy nélküled?, Piac és Profit, március, p. 60, 62, 64.

Horniák Balázs (1999): Ökotanácsadás az Európai Unió küszöbén, Napi Gazdaság, március 16., p. 7.

I. M. (1999): Minőségbiztosítás a közigazgatásban, Napi gazdaság, december 10., p. 9.

I. M. (2000): Megoszlanak a vélemények a GM pályázatáról, Napi Gazdaság, március 14., p. 20.

K. Tóth László (2000): Mértékszabóság, Figyelő, febr. 3., p. 45.

Klujber Dénes (2000): Új követelményekkel egészül ki az ISO 9001, Napi Gazdaság, március 14., p. 20.

Korányi G. Tamás (2000): Öt éven belül elérik a nemzetközi szabványt, Napi Gazdaság, február 1., p. 7, 8. Környezettudatos vállalatirányítás, Napi Gazdaság, 1999. máj. 28., p. 9.

Körtési László – Tarnóczi László (1999): ISO-9000-es tapasztalatok, Napi Gazdaság, március 5., p. 21.

Mártonffy Zsuzsa (2001): Zöldülő vállalatok, Figyelő, okt. 25., pp. 46-47.

M. I. (1999a): ISO 14001-es tanúsítások, Napi Gazdaság, március 5., p 20.

M. I. (1999b): Az erőművek továbbra sem erőlködnek, Napi Gazdaság, december 10. p. 9.

Martnitz István (2000): Nem kell szemétbe dobni az eddigi dokumentációt, Napi Gazdaság, március 14., p. 21.

Megújul az ISO 9000, Napi Gazdaság, 2000. január 27., p. 3.

Tamás Péter(1999): Jelenről jövő időben, Magyar Hírlap, szeptember 29., p. 21. Társadalmi felelősség, Világgazdaság, 2000. március 7., p. 3.

Tóth Katalin (1999): Folyamatirányításban a legjobbak a Nemzeti Minőségi Díjra pályázók, Napi Gazdaság, március 25., p. 21.