SZABÓ Katalin – BECSKY András

ÖNMEGVALÓSÍTÁS VAGY DIGITÁLIS MAGÁNY?

A TÁVMUNKA ELTERJEDÉSÉNEK ÖSZTÖNZŐI ÉS AKADÁLYAI MAGYARORSZÁGON

A rendszerváltás nyomán radikális változásoknak vagyunk tanúi a munka világában.[1] A változások nem függetlenek a globalizálódó világgazdaság uralkodó áramlataitól. A munka, amely annakidején a tervgazdaságok legmerevebb termelési tényezője volt – nem kis részben a külföldi vállalatok térnyerésének köszönhetően – Kelet-Közép-Európában is mozgásba jött. A jelek arra utalnak, hogy az információtechnológiák hatására végbement globális változások e tényezővel szemben is éppoly erőteljes rugalmassági követelményeket támasztanak, mint magával a modern termelési folyamattal. A szerzők írásukban a munkaviszonyokban végbement többrétegű átalakulás egyetlen jelenségcsoportjára, a munka térbeli újradefiniálására, a munka térszerkezetének változásaira, azon belül is a távmunka szerepére koncentrálnak. Tanulmányuk első részében a távmunka általános vonatkozásait elemzik. A második részben kitérnek a magyar helyzetre is, felhasználva a MATÁV Rt. esetét, amely Magyarországon az elsők között kezdte meg a szervezett távmunkaprogram alkalmazását.

Bármerre is tekintünk a világban, számos olyan új jelenségbe ütközünk, amely nemcsak hogy eltér korábbi tapasztalatainktól, elképzeléseinktől, de szögesen ellentmond nekik. A meglepetések korát éljük. A mind szélesebb körben elterjedő információs technológiák tulajdonságaiból következően a termelési és elosztási folyamatokban megnő a variabilitás, ezáltal a rendszer szabadságfoka. Ugyanazon elemekből ugyanis sok minden összeállhat, kijöhet. A gazdasági történések ezért nagyon nagy részben előrejelezhetetlenek, és gyakran torkollnak radikális váltásokba. Mindezekből következően gyors eltolódások léphetnek fel a globális gazdasági rendszerben. A gyakorlatilag *azonnali (valós idejű) reakciók* és – a szintén az információs technológiáknak betudható – *globális láncreakciók* miatt azonban a gazdasági szereplőknek *nincs elég felkészülési idejük a változásokra*. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell ehhez a hektikus környezethez, olyan mértékig növelve rugalmasságukat, amilyen mértékig az egyáltalán lehetséges. A termelési szervezet rugalmasabbá válásával értelemszerűen változnia kell a munkaerőnek is. A korábban (legalábbis Európában) meglehetősen stabil munkaviszonyokat bizonytalan, változékony, laza munkaviszonyok váltják fel.

A munka eloldozása

Mindezen trendek alól természetesen a feltörekvő piacgazdaságok sem vonhatják ki magukat. A technológiai és a gazdasági rendszerváltás nyomán a kelet-közép európai gazdaságokban is *radikális változások* mentek végbe a munkaviszonyokban. A munka, amely a tervgazdaságokban, de a megreformált szocialista gazdaságokban is a legmerevebb termelési tényező volt – nem kis részben a fent leírt globális folyamatok következményeként és a külföldi vállalatok térnyerésének köszönhetően – Kelet-Közép-Európában is mozgásba jött. Terjednek az ideiglenes, atipikus, határozott idejű vagy „hívásra házhoz megyek" típusú munkaviszonyok a hagyományos 8 órás, kötött foglalkoztatás rovására. Számottevő az önfoglalkoztatóként végzett munka aránya is.

A munka mozgékonysága, rugalmassága azonban nemcsak időben értelmezhető, hanem *földrajzi térben* is. Az új technológiák terjedése és a tranzakciós költségek radikális csökkenése lehetőséget ad arra, hogy a vállalatok az *időt és a teret* ne külső adottságként, a munkaviszonyok stabil kereteként kezeljék, hanem a *körülményeknek megfelelően. változtatható paraméterként alakítsák.* Míg a szocialista nagyvállalatoknál (egyébként a tömegtermelést folytató hagyományos nyugati cégeknél is) a vállalati folyamatok a munkavállalóktól független ütemben, adott időben és többnyire adott (de legalábbis jól körülhatárolható) térben zajlottak (site specificity), addig a XXI. század vállalatai *az időt és a teret többféle módon kombinálhatják* a munkaviszonyok alakításakor. „Munka bármikor és bárhol. – ez az új paradigma. A kocsidban, az otthonodban, az irodádban, a kliensed irodájában. Munka egyedül, párban, teamben! Munka a reális térben és a kibertérben! Ez a munka masszív dezaggregációját jelenti, kitörve a falakon túlra és a hagyományos irodák kereteiből egyaránt." (My Workplace.., 2003: 1. o.)[2]

A világszerte zajló változások különös erővel érintik a tranzíciós országok munkavállalóit, hiszen ezekben az országokban a munkaviszonyok közismerten jóval merevebbek voltak, mint a fejlett világban. A teljes foglalkoztatás, a munkához való jog kodifikálása, az állandó munkaerőhiány kivételesen kedvező helyzetbe hozták a munkavállalókat, legalábbis ami a munkahelyek biztonságát illeti. Az 1990 utáni változások azért is olyan sokkolóak a hazai munkavállalók számára, mert ugyanazok a folyamatok, amelyek a fejlett országokban két-három évtized alatt „lazították fel" a munkaviszonyokat, a tranzíciós országokban néhány év alatt (lényegében a 90-es évtized első öt évében) zajlottak le. A korábbi állapot szinte mindenben az ellenkezőjére váltott:

- A szocializmusban jellemző túlfoglalkoztatást és kapun belüli munkanélküliséget a radikális *karcsúsítás* korszaka követte.
- A korábban jellemző élethosszig tartó, feltétel nélküli foglalkoztatást a *bizonytalan, feltételes foglalkoztatás* legkülönbözőbb formái váltották fel, s a munkavállalók növekvő részét alkalmazzák önfoglalkoztatóként.
- A meglévő *8 órás munkahelyek is bizonytalanná váltak,* a munkavállalók széke folyamatosan inog, állásukat a verseny kontextusába helyezték.
- A karcsúsítás együtt jár a *munka intenzitásának a növekedésével.* A javuló makro-termelékenységi adatok a rendszerváltó országokban nem kis részben az intenzívebb munkából következnek.
- Nemcsak a munkaintenzitás nő, hanem a *munkaidő is megnyúlik.* Különösen adminisztratív területeken hosszú a munkaidő, s jellemző a *munkaviszonyok* de facto *szabályozatlansága.*
- A munka tartalmában, jellegében is radikális változást tapasztalhatunk. Az *új foglalkozások, illetve kompetenciák* (a biztonsági őrtől a kontrolleren keresztül a logisztikai menedzserig) növekvő számán túl jellemző trend a foglalkozások „multiplikálódása" is. A külföldi tulajdonú cégeknél, de másutt is egyre gyakoribb a többszörös szakképesítéssel rendelkező ún. *verzatil munkavállaló*[3], az „egyet fizet – ötöt kap" elv érvényre jutása a munkaerő alkalmazásakor.
- A munkavégzés mind jelentősebb arányban kerül a vállalat falain kívülre. Az ún. feltételes (vagy atipikus) foglalkoztatottak jelentős része nem kötődik egyetlen telephelyhez, a munka egyre kevésbé telephely-specifikus, sokfajta munka szinte bárhol elvégezhető.

A következőkben a fenti, egymással szorosan összefüggő változások közül az utolsóként említett jelenségre: *a munka térbeli újradefiniálására,* a munka térszerkezetének változásaira, azon belül is a távmunka szerepére koncentrálunk. A távmunka általános vetületeinek elemzése után röviden felvillantjuk magyarországi fejlődéstörténetét, összehasonlítva a magyarországi gyakorlatot néhány fejlettebb nyugati ország példájával. *Bár a távmunka súlya ma Magyarországon még elhanyagolható, jelentős növekedési potenciája miatt – úgy véljük – mindenképpen érdemes az elemzésre.* A magyarországi viszonyokkal összefüggésben esettanulmányszerűen bemutatjuk a MATÁV Rt. távmunkaprogramját. A MATÁV tárgyunk szempontjából nemcsak azért fontos, mert Magyarországon az elsők között kezdte meg a távmunka szervezett alkalmazását, hanem azért is, mert a távközlési óriás ma Magyarország legtöbb távmunkást alkalmazó vállalata.

A távmunkáról

Távmunkán azt értik, hogy az ember munkaadójától vagy megrendelőjétől, ügyfelétől egy bizonyos távolságban dolgozik, akár *otthon,* akár *útközben,* akár pedig egy *lokális távmunka-központban.*[4]

Hogy képet alkothassunk az effajta *lokális távmunka központok* mibenlétéről, tegyünk virtuális kirándulást a Fülöp-szigetekre! A manilai ügyfélszolgálati központ működéséről érzékletes képet nyújt a Business Week cikke: „Ha hajnali kettő vagy három körül véletlenül betéved a Source 1 Asia manilai irodáiba, azt gondolhatja, hogy kollégisták vizsga előtti végső biflázási hajrájába csöppent. Körülbelül 750 – húszas éveinek elején járó – fiatal iszogatja a kapucsínóját, és majszolja a szendvicsét. A barlangszerű terem falai lilára, rózsaszínre és citromsárgára mázoltak. A fiatalok azonban egyáltalán nem a matematikai alapvizsga miatt mossák egybe az éjt a nappallal. A Chevron-Texaco vásárlóival szembeni hitelkártya-követelések behajtásával foglalatoskodnak, és Microsoft-programok gyakorlatlan felhasználóit kalauzolják a szoftverek útvesztőiben... Körülbelül 10 000 filipinó (majdnem mind főiskolai diplomával) dolgozik ebben az iparágban, a 45 háttérirodai központ (back-office enter) valamelyikében. Az irodákban a munka megszakítás nélkül a nap 24 órájában és heti hét napon át folyik. Az ország alacsony béreinek, nagylelkű adóztatási gyakorlatának és az angolul beszélők bőséges kínálatának vonzereje olyan társaságokat csábított a Fülöp-szigetekre, mint az American Express (AXP), az Eastman Kodak (EK), az Intel (INTC), Microsoft (MSFT) és a DellComputer (DELL)." (Balfour, 2003: 1. o.)

Az új üzleti környezetben a munkavállaló (vagy az önfoglalkoztató) szinte bárhol elvégezheti a rábízott feladatot, minden időbeli korlát nélkül, amíg csak hozzáfér a telefonvonalhoz, a faxhoz vagy a számítógéphez, amely összekapcsolja őt a munkaadójával, vevőjével vagy kliensével. A paradigmaváltás a munka térbeli elhelyezésében összefonódik *a gazdasági tér általános átértelmezésével*. Jól érzékeltetik Zeleny sorai:

„A fizikai közelséget, a földrajzi távolságot és a hely érzékelését a tér érzékelésével helyettesítik (bárhol, bármikor, bármit.)Az internetidő mindenütt a világon ugyanaz, csakúgy, mint a téridő. A piaci helytől a piaci térig, a helyhez kötött üzlettől az üzleti térig, ezek most a trendek a hálózatok szabad résztvevői számára, kiküszöbölve a különféle közvetítők és ügynökök igénybevételét."[5] (Zeleny, 2000: 1. o.)

A munka térbeli koordinátáinak megváltozása leglátványosabban a távmunka jelenségében ölt testet.

A távmunka fajtái

Többféle teledolgozó létezik: 1. ipari távmunkás, 2.„teleadminisztrátor," 3. távszakértő és telemenedzser. (Teleworking and Rural Development, 1996)

Az *ipari teledolgozó* kizárólagosan otthoni munkát végez, ez a foglalkoztatási forma különösen az önfoglalkoztató vidéki munkavállalókra jellemző.[6] A legtöbb ilyen munkás nő, és gyakran alulfizetett. (Grimes, 2000: p. 17.) A távmunkásoknak ez a csoportja semmilyen módon nem kapcsolódik az információs technológiákhoz. Sokkal több közük van az ipari forradalom előtti idők foglalkoztatási formáihoz, mint a modern ICT-alapú távmunkához. Legfeljebb annyi összefüggést találhatunk a két jelenség között, hogy az információs technológiák és az internet nyomán feléledő távmunkadivat lökést adott a távmunka archaikus formáinak is. Ezek a formák lappangó módon a modern viszonyok között is fennmaradtak, a távmunka általános terjedésével, a munka térbeli definiálatlanságával azonban az ilyenfajta munkaszervezésre is jobban hajlanak a munkáltatók.

A második csoportba, az alacsonyabban kvalifikált *irodai teledolgozók* körébe sorolhatjuk a programozókat és vevőszolgálati alkalmazottakat, a különféle adatrögzítőket stb.

A harmadik csoport helyezkedik el legmagasabban a rangsorban: a *távszakértők és telemenedzserek*[7] részben az irodában, részben pedig otthon dolgoznak. A harmadik kategória javarészt a szabadúszó teledolgozókat tartalmazza, az ő esetükben van a legnagyobb lehetőség annak kihasználására, hogy helyileg bárhol lehetnek, beleértve a legtávolabbi vidékeket, legkiesőbb falvakat is. (Grimes, 2000: 17. o.)

A távmunka paradox módon mégis jóval lassabban terjedt el a városoktól távol eső vidékeken, mint a városi körzetekben. Minden spekuláció ellenére kevés ténnyel lehet alátámasztani azt a nézetet, hogy a távmunkát leginkább a vidéki körzetekben lelhetjük fel. (Bertin – O'Neill, 1996). A Rural Development Commision egyesült királyságbeli vizsgálata szerint a távmunka főként városi vagy külvárosi ingázóknak kedvez.(Teleworking and Rural...,1996)

Az információs technológiákhoz legközvetlenebbül kapcsolódó távmunka „tortájának" öt szelete – tudásigényességüket, értéküket tekintve növekvő rangsorban – a következő:

- Adathalmaz feldolgozása, belépés az adathalmazba és az adathalmaz konverziója (például orvosi szövegek konvertálása egyik jelformából egy másik jelformába).
- Szabálykészlet alkalmazása, amikor a távmunkás a megrendelő által felállított szabályok alapján hoz döntést (például eldönti, hogy az adott repülési

szabályok mellett beültethető-e egy utas az első osztályú utastérbe vagy sem).

- Problémamegoldás, amelynek esetében a távmunkás döntési, mérlegelési szabadsága nagyobb az előbbinél (eldöntheti például hogy kell-e fizetnie a biztosítónak egy adott biztosítási ügyben).
- Közvetlen interakció a fogyasztóval, amelyben a távmunkás többféle, bonyolult tranzakciót folytat a cég ügyfeleivel, illetve a vevőivel (például: begyűjti a hátralékfizetéseket, megszünteti a komputerben keletkező váratlan akadályokat stb.).
- Tudásszolgáltatás, szakértés – ez a munka szakértőt igényel (adatbázisok segítségét is igénybe véve). A távmunkás például előrejelzést készít arról, hogy milyen irányban változik a hitelkártya tulajdonosának a magatartása akkor, ha a hitelkamatok csökkennek (Back office..., 2001: 60. o.). Az információs technológia lehetővé teszi az eredetileg az ún. „non tradable" kategóriába tartozó szakértői szolgáltatások országok közötti forgalmazását is. Az orvosi tanácsadás vagy oktatás ma nagy távolságokra is eladható a telekommunikációs hálózatokon keresztül (The China Syndrome , 1996: 31. o.).

Az adatok tanúsága szerint teledolgozók legelterjedtebb típusa ez utóbbi, a magasan képzett és jelentős piaci erővel rendelkező szakértők csoportja (Cornford et al, 1996).

A *szervezeti-tulajdonjogi* megoldásokat tekintve az IT-alapú távmunka két fő csoportja különböztethető meg:

- a cégek tevékenységébe közvetlenül *integrált munka* (captive work), és
- az önfoglalkoztatók vagy független szerződők által végzett *független távmunka*. (Back office..., 2001).

A tudásszolgáltatás-szakértés többnyire a nagyvállalattól független cégekhez kötődik, míg az adathalmazok kezelése gyakoribb a cégek szervezetébe integrált háttérirodákban. De az sem ritkaság, hogy a háttérirodai szolgáltatásokat független cégek szervezik a nagyvállalatok számára. Ilyen cég például a *Sykes* vagy az *EDS*. Általánosságban elmondhatjuk, hogy minél magasabb rendű munkáról van szó, annál valószínűbb, hogy kisebb független szerződő cégek vagy önfoglalkoztatók végzik. A cégek tevékenységébe közvetlenül integrált munka és az önfoglalkoztatók vagy független szerződők által végzett független távmunka között azonban *nincs éles választóvonal*, s a szakirodalomban sem mindig különböztetik meg őket egymástól. Egy-egy egyén karrierjében is sokszor átmegy az egyik fajta munka a másikba. A cégek azon teledolgozó munkatársai például, akik sikeresen igyekeznek függetlenedni a nagyvállalati kötöttségektől, egy bizonyos idő után önfoglalkoztatóként, kívülről kapcsolódnak a vállalathoz.

A távmunka jellegét, helyét tekintve is többféle típust különíthetünk el[8]:

- A *klasszikus homeworkerek* teljes egészében otthon végzik a munkájukat.
- A *„váltó áramú"* teledolgozók olyan munkavállalók, akik felváltva dolgoznak otthon és a munkahelyükön is.
- A *telecenterekben dolgozók* egy meghatározott helyre koncentrált távmunkások.
- A mobil telemunkások, akik laptoppal felszerelkezve, munkaadójukkal állandó online kapcsolatban végzik munkájukat (például újságírók, szervizdolgozók stb.).
- A *projektfüggő távmunkások* a legkülönfélébb vállalatok dolgozóiból és önfoglalkoztatókból szerveződnek egy-egy konkrét projekt időtartamára.

Mitől függ az, hogy míg az egyik cég kiterjedten alkalmaz távmunkásokat, a másik óckodik a távmunka minden változatától? Egy 230 brüsszeli cégnél elvégzett felmérés alapján megállapítható, hogy a távmunka iránti hajlandóság az alábbi tényezőkkel van pozitív korrelációban:

a) a menedzsment távmunka iránti nyitottsága,
b) teljesítményorientált (output-oriented) ellenőrzési és koordinációs mechanizmus a cégnél,
c) a rugalmas munkaidővel kapcsolatos korábbi tapasztalatok megléte,
d) a tudásszektorokban való működés,
e) a rutinon túlmutató, nem rutinszerű vezetés,
f) a magasan képzett munkaerő jelentős aránya (Illegems – Verbeke, 2003: 4. o.).

Az érem két oldala

Milyen előnyökkel és hátrányokkal jár a távmunka a gazdaság szereplői számára a hagyományos irodai tevékenységhez és más olyan munkafajtákhoz képest, amelyeknek a távmunka változata is létezik? A távmunkából a legnagyobb hasznot természetesen a vállalatok húzzák, mert – amint azt az *1. táblázatból* is kiolvashatjuk – számos költségtől és beruházási tehertől szabadulhatnak meg ezen áramvonalas foglalkoztatási forma bevezetésével.

1. táblázat

A távmunka előnyei és hátrányai a munkáltatók szempontjából

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
(1) Rugalmasság.	(1) A kívülállók nem lojálisak, a belsők lojalitását is rontják.
(2) Alacsony rezsiköltség.	(2) Konfliktusok a hagyományos és teledolgozók között.
(3) Az alkalmazottaik számának növelése érdemleges tőkebefektetés nélkül.	(3) Bizonyos feladatok elvégzésekor nélkülözhetetlen a „face to face" kapcsolat.[9]
(4) A munkaerő megszűrése.[10]	(4) A térbeli dekompozíció árt a teamek kialakulásának.

Bár a távmunka jóval költségkímélőbb, mint a hagyományos munkafajták, és messze kisebb toborzási, biztosítási költségekkel és vállalati juttatásokkal jár, mint ez utóbbiak, mégis jelentkeznek rejtett költségek. A *rejtett költségek* részben a távmunkások alkalmazásával szükségképpen növekvő monitoringgal függnek össze, azzal, hogy a távmunka bonyolultabbá (s ezáltal költségesebbé) teszi a vállalat kormányzását (Graham, 1995; Smith, 1994; Thomas, 1994). A vezetők számára világos, hogy azon dolgozók, akik nincsenek jelen a hagyományos értelemben vett munkahelyen, nem irányíthatók és támogathatók a megszokott módon. A távmunkások irányítása speciális figyelmet igényel, ami a koordinálásban, ellenőrzésben és motiválásban jelenik meg. A cél az, hogy megszervezzék elérhetőségüket, a nem távmunkásokkal való kapcsolattartást, és ezenközben megőrizzék a vállalati kultúrát is. A távmunka hátrányos oldala a munkáltatók számára az is, hogy konfliktusok keletkezhetnek a hagyományos és távmunkások között, amelyek feloldása költségekkel jár. A konfliktusok elsősorban a bérek, illetve juttatások közötti aránytalanságokra és a munkafeltételek eltérésére vezethetők vissza.

A távmunka a munkavállalók számára is sok előnyt tartogat, bár nyilvánvaló, hogy a hátrányok nagyobb részét is nekik kell vállalniuk a hagyományos munkavállalókkal összehasonlítva. A nem tipikus foglalkoztatottak helyzete jóval bizonytalanabb, mint a tartós, állandó munkahellyel rendelkezőké. Tulajdonképpen ez is a célja az atipikus formák alkalmazásának, mert *ami a munkavállaló oldaláról bizonytalanság, az a munkáltató oldalán rugalmasságként jelentkezik. (2. táblázat)*

A távmunkásként foglalkoztatott munkavállalók bizonyos vonatkozásokban kisebb stressznek vannak kitéve, mint a hagyományos keretek között dolgozó iro-

2. táblázat

A távmunka előnyei és hátrányai a munkavállalók szempontjából

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
(1) Kisebb stressz a napi munkahelyi konfliktusok miatt.	(1) A jogok és juttatások általában kisebbek.
(2) Jobban összeegyeztethetik a munkájukat családi kötelezettségeikkel.	(2) A dolgozó gyakran úgy érzi, hogy sehová sem tartozik.
(3) Kevesebb holtidő.	(3) Számos költséget a foglalkoztatott áll.
(4) Saját ütemükben dolgozhatnak.	(4) Az állandó rendelkezésre állás stresszel jár.

dai alkalmazottak. (Ez főként annak köszönhető, hogy a távmunkások jobban összeegyeztethetik a munkájukat családi és egyéb kötelezettségeikkel, mint a hagyományos keretek között foglalkoztatottak.) A rugalmasság követelménye ugyanis nemcsak a vállalat kezdeményezésére, hanem – a családok szociológia és demográfiai jellemzőinek változásai miatt – a foglalkoztatottak kezdeményezésére is felmerül. A fejlett országokban egyre több olyan háztartás van, ahol a családtagok speciális gondoskodást igényelnek. Ezenközben egyre kevesebb a „főállású" háztartásbeli. (Az Egyesült Államokban kevesebb, mint tíz százalék.) Ugyanakkor minden negyedik háztartás munkaképes tagjainak öregekről kell gondoskodniuk, és ez a kötelezettség a lakosság elöregedésével csak nő. (Agres – Edberg, 1998: 79. o.) A háztartások vezetése ennek következtében egyre összetettebb feladattá válik, és a rugalmas munkavégzés mind fontosabb lesz, hogy a családi igényeket kezelni tudják.

A távmunka további előnye, hogy a munkába járás kiküszöbölésével vagy radikális csökkentésével kevesebb a holtidő, ami szintén korlátozza a stresszhelyzeteket. Ennek ellentételeképp a távmunkások számára biztosított jogok és juttatások általában kisebbek, mint az állandóan jelen levő dolgozóké, hisz éppen ez teszi vonzóvá ezt a megoldást a vállalatok számára. Más oldalról a munkaidő és a szabadidő összeolvadása, az állandó készenlét növelheti is a munkavállalók mentális terheit, de a mérleg valószínűleg inkább pozitív oldalra, azaz a távmunka javára billen.

Hátrány ellenben az, hogy a távmunkások gyakran nehezen integrálódnak a társadalomba, hisz az integráció legfőbb terepe ma is a munkahely. Az ipari kapitalizmusban a munka a társadalmi összetartozás alapja, összeköti és integrálja a társadalom tagjait, a szakmai elismerés és az anyagi jólét esélyén keresztül orientá-

ciót, perspektívát ad az egyén számára. A távmunka, különösen az ún. független távmunka terjedésével a *társadalmi összetartozás érzése fellazul.* A perifériku foglalkoztatási viszonyok bővülésével a bérmunka által közvetített hatalmi viszonyok és fegyelmezési eszközök is veszítenek hatékonyságukból, annak ellenére, hogy az új foglalkoztatási formákban a teljesítménykényszer tovább erősödik. A relatíve biztos és privilegizált foglalkoztatottak és a marginális távmunkások közötti megosztottság erősödésével egyfajta „szociális apartheid" alakult ki, amely hosszabb távon fenyegetést jelenthet a fennálló hatalmi viszonyokra.

Még nagyobb probléma az, hogy a kiöregedett távmunkásokkal összefüggő szociális terhek szinte teljes egészében a társadalomra hárulnak majd. A munkáltatók ugyanis nem veszik ki ebben a részüket, hiszen a távmunkások többsége formálisan nem alkalmazottja a vállalatnak. *(3. táblázat)*

3. táblázat

A távmunka előnyei és hátrányai társadalmi nézőpontból

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
(1) A munkavégzés rugalmassága következtében a társadalom is rugalmasabb, a tudás gyorsabban terjed, nagyobb jólétre számíthatunk.	(1) A társadalmi összetartozás érzése fellazul.
(2) A kevesebb utazás kevésbé terheli a környezetet.	(2) Egyfajta „szociális apartheid" alakult ki, amely fenyegetést jelenthet a fennálló berendezkedésre.
(3) A városokból is kevesebb hasznos területet hasítanak ki az autóutak és az irodaházak.	(3) A független távmunka később több terhet hárít a társadalomra, illetve az állami büdzsére.

A munkamegosztás kiterjedése, a vállalatok koncentrálása bizonyos földrajzi centrumokban nagyobb mobilitást igényel a munkavállalók részéről. Sok esetben ez a térbeli mozgékonyság az ingázásban ölt testet. A mobilitás iránti igény és a közlekedési infrastruktúra lehetőségei közötti táguló rés megnövelte a zsúfoltságot a legtöbb ipari országban az utakon és a városokat összekötő sztrádákon. A hosszú távú, napi sok órát igénybe vevő idegölő ingázás okozta elégedetlenség és az ezzel összefüggő magas költségek tartósan ösztönözhetik a távmunkát. A távmunka alkalmazásának kiszélesítése érdekében elvégeztek egy, a távmunka és a közlekedés kapcsolatát vizsgáló felmérést Németországban, melyben azt vizsgálták, hogy a számba vett száz különböző szakma közül, melyik végezhető távmunkában, és ezáltal mennyire csökkenthető a leutazott kilométerek száma. A vizsgálat eredménye szerint az összes dolgozó 30%-ának van teljes távmunka végzésre alkalmas munkaköre, 40%-uk a hét öt napjából kettőt otthon tudna tölteni. Feltételezve a fenti számok megvalósulását, 1999-ben 1,37 milliárd km-rel csökkent volna az utaskilométerek száma. (Digital Europe, 2003)

Az előbbiekből következik, *hogy a távmunka nem egyszerűen egy munkavégzési vagy munkaszervezési forma,* amely csak a közvetlenül érintettek számára fontos, hanem jelentős *társadalomformáló erő* is. A munkavégzés helye, mint tudjuk a gazdaságtörténetből, korántsem mellékes vagy semleges körülmény a társadalmi viszonyok alakítása szempontjából. A kereskedők által bedolgozóként foglalkoztatott, elszegényedett kézművesek manufaktúrákba koncentrálása egy új társadalmi rend alapjait vetette meg, s egyben a technológiai fejlődés előtt is új horizontot nyitott. A XIX. század elején az *egy helyre koncentrált dolgozókra alapozva* mélyült a munkamegosztás, és kialakultak ipari gyártási elvek, elkezdődött az ipar kiterjedése. Az ipar azután létrehozta és kielégítette a növekvő népesség igényeit, s a kibontakozó tömegtermelés vezetett az ún. *fordizmushoz,* a futószalagok korához. Hasonló horderejű vagy még radikálisabb hatások várhatók a munka helyhezkötöttségének fentebb leírt eróziójától. E folyamatnak azonban még csak az elején tartunk, s így nehéz pontosan feltérképezni a várható átalakulás jellemzőit.

Ha a távmunka és más atipikus formák jelentőségét helyesen akarjuk megítélni a régi iparágakban, akkor inkább a trendekre kell figyelni, mint a jelenlegi adatokra. Emlékeztetni szeretnénk arra, hogy 1820-ban az ipari forradalom kellős közepén még Nagy-Britanniában is kivételt képeztek a gyári munkások, és senki sem láthatta előre, hogy egy évszázaddal később milyen nagy horderejű változások mennek majd végbe. Az ipari társadalomra jellemző gyári munka csak 1914-re teljesedett ki (Mokyr, 2001: 10. o.). Ha technológiai bázisából, az információtechnológiákból következtetve, a távmunka nem évszázados perspektívában válik meghatározóvá, mindenestre a munkának eme XXI. századi formájára is igaz, hogy a folyamat elején még aligha tudjuk pontosan felmérni társadalomformáló erejét.

A távmunka története

Közel harminc évvel ezelőtt, egy bizonyos Jack M. Nilles[11] úgy nyilatkozott, hogy az Egyesült Államok hamarosan egy olyan környezeti, információtechnológiai és szociológiai változáson fog keresztül menni,

mely alapjaiban megváltoztatja a vállalatok munkaügyi stratégiáját, megjelenítve a munkavégzés egy új formáját: a távmunkát. A jóslatok beváltak, a távmunka jelensége egyre inkább előtérbe kerül, s napjainkra nemcsak az Egyesült Államokban, hanem a világ más fejlett országaiban is elterjedt.[12]

A távmunka elterjedését – mint már említettük – elsősorban az információtechnológia gyors fejlődése, a világháló kialakulása és elterjedése, és általánosságban véve a felgyorsult piaci fejlemények okozzák, bár ezeken kívül egyedi, országspecifikus tényezők is hozzájárulnak e folyamathoz. Ilyennek tekinthetők például a közlekedés problémái (a zsúfolt úthálózattal, nagy forgalmú városokkal rendelkező Hollandia esetében például kormányzati program volt a távmunkahelyek létesítésének támogatása) az adott ország földrajzi adottságai (lásd Svédországot vagy Finnországot, ahol a nagy földrajzi távolságokat hidalták át a telecentrumok létrehozásával), továbbá az elmaradott térségek felzárkóztatására, valamint a környezetvédelemre irányuló politikai törekvések.

A távmunka – bár eddig leginkább ott terjedt el – egyáltalán nem szorítkozik a szűken vett vállalati adminisztráció világára, alkalmazási lehetőségeit messzemenően kibővíti a termelési folyamatok *dematerializálódása*. A javak mindinkább „információtelítetté" válnak. Termelésükben egyre nagyobb szerepet játszik a tudás. Az elektronika, mely korábban a kommunikáció területéhez tartozott, folyamatosan terjed az ipari berendezések gyártásának körében is. Az 1970-es években megjelent mikroprocesszorok élénkítőszerként hatottak az ipari fejlődésre. A megfelelő szoftverek használatával lehetségessé vált az összetett folyamatok egyszerűbb és gazdaságosabb menedzselése. A későbbi évek folyamán a műszaki tudás, az elektronikai technológiák, valamint az informatika összeolvadtak, melynek eredményeként a korábbi nehézkes gépesítést könnyed és rugalmas automatizmusok váltották fel, melyek már magukban foglalták az újfajta intelligenciát, a *mechatronikát* (Kaynak, 1996).

Szinte nem tudunk olyan iparágat említeni, ahol az elmúlt évtizedben az informatikának és az elektronikának ne lett volna meghatározó szerepe. Vegyük például a hűtőgépgyártást. A ma kapható hűtőszekrények már alig emlékeztetnek az elődeikre. A legújabb termékek már olyan beépített készletezési rendszerrel rendelkeznek, melyek automatikus rendeléseket adnak le az interneten keresztül a beállított online áruházhoz, ha valamelyik élelmiszer fogyóban van.[13] A vezető szerepet mára egyértelműen a tudásalapú szektorok vették át, illetve a tudás, mint a végtermék egyre növekvő arányú „hozzáadott értéke" vált dominánssá. (Smith, 1999).

A mai technológiák mellett a foglalkoztatottak többsége egyáltalán nem érintkezik a fizikai folyamatokkal. A munkaerő csökkenő hányada kapcsolódik közvetlenül a materiális folyamatokhoz, nagyobb része a termelés szellemi előkészítésében, a termelést körülölelő szolgáltatásokban és a vevőkkel fenntartott kapcsolatban hasznosul. Ez a fajta munka azonban már kihelyezhető, sokkal inkább alkalmas arra, hogy a vállalathoz csak lazán kapcsolódó távmunkások végezzék, ellentétben a futószalagok mellett végzett hagyományos munkafajtákkal. Annak idején az ipari társadalom zajos-bűzös nagyüzemekben koncentrálta a munkásokat, kiszakította őket az otthonukból, élesen elválasztotta a szabadidőt a munkaidőtől. Most éppen ennek a történelmi folyamatnak a fordítottja zajlik: az inga visszaleng (Mokyr, 2001: 10. o.).

Távmunka-kezdeményezések Magyarországon

A távmunka Magyarországon – mint oly sok más modern jelenség – először „fű alatt" kezdett terjedni, anélkül, hogy a távmunkások tudatában lettek volna annak, hogy ők már távmunkások. (Akárcsak Moliere hőse, aki nem érzékelte, hogy prózában beszél.)

A kormányzati és magánszféra szerepe a távmunka elterjedésében

Az információtechnológiák terjedésével és különösen az internet megjelenésével egész szakmák szakítottak a „röghöz kötöttséggel". A szerkesztőktől a műszaki rajzolókig, a fordítóktól a biztosítási ügynökökön keresztül a reklámgrafikusokig egyre több foglalkozás képviselői váltak bizonyos értelemben teledolgozókká. A vállalatok lehetőséget adtak e szakmák képviselőinek arra, hogy otthon dolgozzanak, a saját ütemükben, a saját szobájukban, olykor a saját áramukat, fűtésüket, fogyasztva, vagy éppen klienseiknél, netán az autójukban hajtsák végre a rájuk bízott feladatokat. A munkáltatók nagyon gyorsan belátták, hogy sokkal olcsóbban jönnek ki a foglalkoztatásnak ezzel a formájával. Az internet pedig új technikai lehetőségeket nyitott arra, hogy az egymás keze alá dolgozók a dróton lógva működjenek együtt, miközben térben akár több száz kilométer is elválaszthatta őket. A kötetlen munkaviszonyban dolgozók tetemes része azután a

jogi kötöttségektől is „megszabadult", pontosabban a vállalatok megszabadították őket a határozatlan idejű munkaviszonytól, s „önfoglalkoztatóként" végezték ugyanazt a cég számára, mint korábban.

A nyelv sok mindent elárul a körülöttünk zajló változásokból. Húsz vagy harminc éve Magyarországon még természetes volt, hogy mindenkinek van munkahelye, többnyire ugyanaz, ahol tanoncként vagy ifjú diplomásként dolgozni kezdett. Ma más idők járnak, most nem dolgozni járnak az emberek, hanem „csinálnak valamit". Arckrémeket adnak el, misszionáriusként terjesztik valamely cég termékeit, netán otthon könyvelnek néhány aprócska cégnek. Ha mégis egy meghatározott munkahelyhez kötődnek, például újságot írnak a vagy komputerprogramot gyártanak egy társaságnak, akkor sem valószínű, hogy az írőasztalhoz szögezve, állandó alkalmazottként foglalkoztatják őket. Ezek az emberek egyértelműen teledolgozók, akármilyen címkét is ragasztanak rájuk adózási szempontoktól vezérelve vagy más okokból.

De nemcsak a vállalatok, hanem – ha meglehetősen lassan is – a kormányzat is felismerte a távmunkában rejlő lehetőségeket. Magyarországon elég későn, a 90-es évek végén vetődött fel először kormányzati szinten a távmunka gondolata, és a benne rejlő – a munkanélküliség csökkentésére, a hátrányos helyzetűek foglalkoztatására, a vidék felzárkóztatására irányuló – lehetőségek.

Intézményesített, kormányzati távmunkaprogram először 1998-ban készült Magyarországon, amikor is az akkori kormány létrehozta a Távmunka Koordinációs Kht-t, melynek alapító tulajdonosai a Munkaügyi Minisztérium és a Futuris Magyar Modernizációs Rt. voltak.[14] Az utóbbi társaságot kifejezetten a távmunkaprogram előremozdítása céljából alapította meg az Antenna Hungária, a Magyar Fejlesztési Bank, a Kvantum Investment Bank és a Matáv Rt. A Futuris Kht. célja olyan elektronikus adatbázis létrehozása volt, amely a potenciális távmunka-keresletet lett volna hivatott összehozni a távmunkát kínáló cégek ajánlataival, ezáltal megteremtve számos, új típusú munkaformát. Az adatbázis létrehozása és kommunikációja után munkavállalói oldalról meg is volt a siker, több mint tízezer ember regisztráltatta magát a rendszerben. A Kht. azonban megfeledkezett a munkáltatói oldal megfelelő tájékoztatásáról, és így – saját finanszírozásból – mindösszesen 250 távmunkahelyet tudott létrehozni, azokat is célzottan a hátrányos munkaképességűek és a gyermeküket egyedül nevelő anyák számára.

A 2002-es kormányváltás után a Futuris Rt. eladta részvényeit a Matávnak, amely így közel 100%-os tulajdonosa lett a Kht-nek. Az új kormány vezetőcserét hajtott végre a Kht élén, és létrehozta az In-Forrás XXI. Kht-t, mely a Távmunka Koordinációs Kht-hez hasonlóan a távmunkát keresőket és kínálókat volt hivatott összehozni. Ez a kezdeményezés is kudarcba fulladt, és 2002 decemberében megkezdődött az In-Forrás Kht. felszámolása, mely jelenleg is zajlik.

2003 februárjában új lendületet kapott a távmunka ügye, a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium megalapította a Távmunka Tanácsot, amely már az Európai Unión belüli kihívásokra adott válaszként értelmezhető. A tanács az e munka, információs társadalom kormányprogram végrehajtását felügyeli az Európai Unió akciótervének részeként. Céljai között szerepel tízezer távmunka-vállalásra is alkalmas otthoni munkahely létrehozása 2003-ban, 2006-ig pedig százezer ilyen típusú munkahelyet kívánnak létrehozni. Ambíciózus célja a testületnek, hogy 2008-ra előmozdítsa az EU-átlag (13%) elérését a távmunka arányában. (Pitrolffy, 2003)

Az eddig még nem sok kézzelfogható eredményt felmutató, és inkább a jövőre irányuló, semmint jelen idejű kormányzati kezdeményezésekkel szemben az üzleti világban folyamatosan (de korántsem akadálytalanul) nő a távmunka szerepe. A távmunka terjedését Magyarországon a világgazdaságból érkező külső impulzusok is elősegítik. A világcégek és partnereik ügyfélszolgálati és adatfeldolgozással foglalkozó központokat hoztak létre Magyarországon is. Ezzel olyan – a távmunka eme formájában már szélesebb tapasztalatokkal rendelkező – országokkal szállunk versenybe, mint India, Malajzia vagy a Fülöp-szigetek

Az elmúlt időszakban Magyarországon több nagy nemzetközi szolgáltató központ is létrejött, amelyek itteni telephelyeikről milliókat szolgálnak ki Európában, sőt Amerikában is. A legfrissebb megállapodás szerint a Sykes Közép-Európa Kft. a jövőben budapesti központjából üzemelteti a Nokia közép- és kelet-európai régiójának teljes körű elektronikus és telefonos ügyfélszolgálatát. A munka több mint tízmillió Nokia-ügyfél kiszolgálását és mintegy ötven új munkahely létesítését biztosítja. A világ egyik piacvezető CRM outsourcing (azaz más cégnek elektronikus ügyfélkapcsolati rendszert biztosító) cége, a Sykes már három éve működik Magyarországon. A 450 dolgozót alkalmazó cég több multinacionális, illetve nagy hazai céget szolgál ki. A 12 éve a hazai piacon lévő világcég, az EDS már mintegy hatszáz embert foglalkoztat Magyarországon. A cég regionális szolgáltató központja ma 138 dolgozónak ad munkát. A központban hét nyelven adnak informatikai szaktanácsot az ügyfelek munkatársainak. A szakemberek nemcsak telefonon, hanem e-mailben

és faxon is fogadják az igényeket. Az EDS 1998 óta működteti vasvári központját, ahol bérszámfejtéssel, szkenneléssel, autóértékesítési ellenőrzéssel, iratkezeléssel, számítógépre vitt adatrögzítéssel foglalkoznak. A General Electric például mintegy 4,6 millió dollár beruházásával hozta létre budapesti szolgáltató-irányító központját, ahonnan az egész kontinensen kiszolgálja a GE-üzletágakat. A budapesti regionális központban dolgozzák fel az IBM európai, afrikai és közel-keleti szervezeteinek pénzügyi tranzakcióit is, közel száz alkalmazottal, akik begyűjtik, kifizetik és könyvelik a szállítói számlákat. A szervezet 1999-ben alakult. A csapat képzett szakemberekből áll, mindannyian pénzügyi végzettséggel, kimagasló számítógépes és nyelvi ismeretekkel rendelkeznek – ez utóbbin belül a magyar, az angol és a kiszolgált ország nyelvének ismerete követelmény. Az IBM regionális informatikai szolgáltató központja 1998 óta működik Székesfehérvárott, s 2001-ben ügyfél-tájékoztatási centrumot is nyitottak. A központ több mint kétszáz informatikai szakembere az európai, közel-keleti és afrikai (EMEA) régióban szolgálja ki az IBM ügyfeleit, így a többek között németországi, svájci, ausztriai vagy angliai cégeket is, de emellett az IBM belső felhasználású rendszereit is ők üzemeltetik a teljes régióban. (Szabó Brigitta, 2003).

Vállalkozóbb kedvű hazai munkavállalók a saját szakállukra fognak távmunkába. A hálón, amely a távmunka-közvetítés legfőbb, sőt szinte kizárólagos helye már nem számítanak kuriózumnak a távmunka-hirdetések.

Nem egyedi eset azé a @-titkárnőé sem, aki főállású távtitkárnőként hirdeti magát, és a főnök számára érkező drótpostát éppúgy otthoni számítógépén dolgozza fel, mint ahogyan a főnök telefonhívásait is otthonról válaszolja meg. Az sem ritka, hogy a cégek egy nagyobb projekthez vesznek fel távmunkásokat, akikre a hálón bukkannak, majd a projekt befejeződésekor búcsút mondanak nekik (Pitrolffy, 2003).

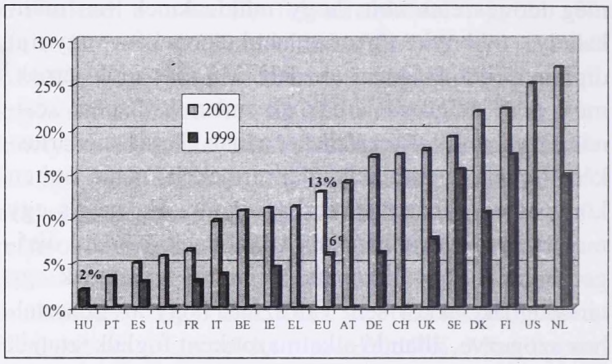
A fenti pozitív példák ellenére megállapítható, hogy *Magyarországnak ezen a területen jelentős lemaradásai vannak*. Mind a munkáltatók, mind a munkavállalók körében sokan idegenkednek a távmunkától, és a politikai támogatás is inkább elvi, semmint kézzelfogható vagy folyamatos.

A távmunka magyarországi elterjedése nemzetközi összehasonlításban

Magyarországon a kormányzati és a vállalati szféra törekvéseinek köszönhetően napjainkban 1–2%-ra tehető azon munkavállalók aránya, akik a cégüknél távmunkában (teljes, rész vagy ad hoc jelleggel) dolgoznak.[15] Ez az arány összehasonlítva más, fejlettebb országok statisztikáival, igen kedvezőtlen képet nyújt.

1. ábra

A távmunka elterjedtsége országonként a foglalkoztatottság arányában 1999-2002



Forrás: Benedek András: Távmunka a tudásgazdaságban, A Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium II. Távmunka Konferenciája, 2003. február 20., illetve www.tavmunkas.hu/p12m.htm

A távmunka elterjedése szoros kapcsolatban áll az adott ország informatikai fejlettségével, a számítógépellátottsággal és a széles körű hálózati hozzáféréssel. Ilyen pozitív korreláció figyelhető meg például a skandináv országokban, a már korábban is példaként említett Hollandiában vagy a távmunka „úttörőjének" számító Egyesült Államokban.

„Bár nagyon kevés konkrét szám áll rendelkezésünkre, de a Cyber Dialogue adatai szerint 1990-ben mintegy négymillió távmunkás dolgozott az otthonában, 1999-ben pedig már 19,9 millió. A számuk egy évtized alatt megötszöröződött. És ez a szám még nem tartalmazza azt a mintegy 21,4 millió *önfoglalkoztató távmunkást*, akik az internetet használják a klienseikkel folytatott ügyletekben (Mokyr, 2001: 10. o.).

Az Európai Unió munkaképes lakosságának kb. 13%-a (21 millió ember) dolgozik távmunkában, de egy nemrég készült felmérés szerint jelenleg az EU lakosságának 28%-a vélekedik úgy, hogy szívesen végezné munkáját távmunkában is. Ez a széles körben való elterjedtség összecseng a már korábban is említett Jack. M. Nilles szavaival, akinek néhány évvel ezelőtti prognosztizálása szerint 2030-ra az európai munkaképes lakosság 60%-a fog távmunkában dolgozni.[16] Amennyiben ezeknek a jóslatoknak van valami valóságalapjuk, úgy Magyarországon is át kell értékelni

a jelenlegi munkavégzési struktúrát kormányzati és vállalati szinten egyaránt.

A távmunka elterjedését gátló tényezők

Általánosságban elmondható, hogy a távmunka elterjedését egy adott országban a következő tényezők fékezhetik:

- a megfelelő informatikai háttér hiánya (alacsony PC-ellátottság, magas internetezési és telefonköltségek),
- a munkaerő rugalmatlansága, bizonytalansága, idegenkedése az újdonságokkal szemben;
- az alacsony intézményi innovációs készség,
- a hibásan vagy csak részben felkészített munkaadói oldal.

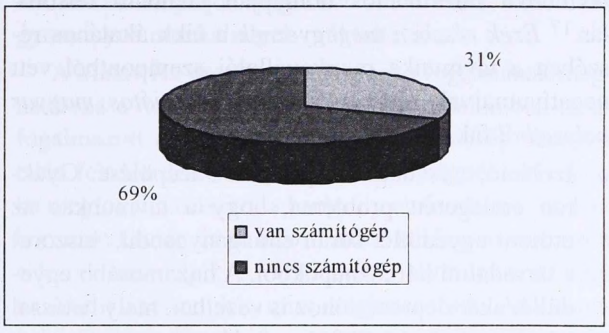
Vizsgáljuk meg ezek után a magyarországi specifikumokat, egyúttal választ keresve a távmunka alacsony magyarországi arányára is. A fenti tényezők között nem véletlenül szerepel első helyen az informatikai háttér, hiszen ennek hiányában a többi ismérv értelmét veszti. A *2. ábra* a magyarországi háztartások számítógépekkel való ellátottságát, a *3. ábra* pedig ezen belül az internetkapcsolatok arányát mutatja be.

Már ezekből az ábrákból is látható, hogy Magyarországon jelenleg még igen alacsony az otthonról internetezők aránya, azonban még élesebb kép rajzolódik ki, ha összehasonlítjuk ezeket az adatokat néhány más ország hasonló adataival. *(4. ábra)*

A jelenleg igen magas telefonköltségek és internetezési díjak miatt az az abszurd helyzet állt elő ma az országban, hogy gyakorlatilag csak az a réteg tud interneten állást keresni, akinek nincs szüksége rá. Az internet terjedése az előbb említett okok miatt stagnált. El-

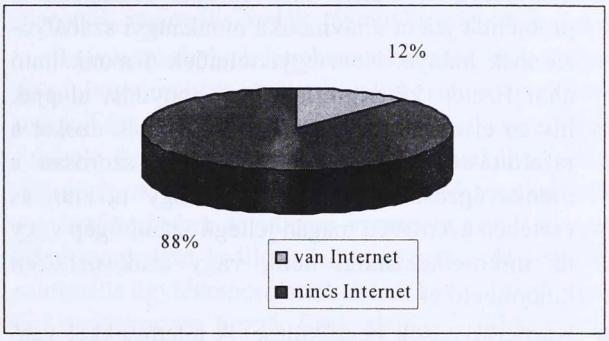
2. ábra

Háztartások számítógéppel való ellátottsága (2002)



3. ábra

Internet penetráció a háztartásokban (2002)

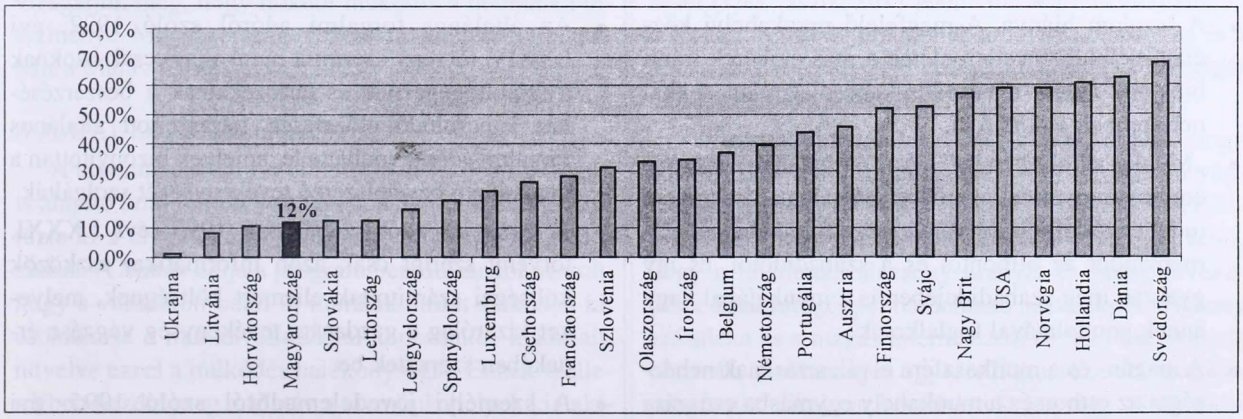


mondható tehát (és ezáltal a legfontosabb problémára választ is kapunk), hogy Magyarországon jelenleg az infrastruktúra fejletlensége következtében hiányzik, vagy legalábbis nem megfelelően működik a távmunkapiac egyik legfontosabb szereplője, az internetes munkavállaló!

A magyarországi távmunka elterjedését hátráltató tényezők közül fontos szerepet játszik a munkaerő

4. ábra

Háztartások internethasználati aránya (lakosságra vetített %)



Forrás: www.nua.ie/surveys/how_many_online

bizonytalansága, idegenkedése az „újtól". Tekintsük át a bizonytalanság forrásait, melyet jól rendszerez a távmunka információs honlapján található felsorolás.[17] *Ezek részben megegyeznek* a cikk általános részében a távmunka munkavállalói szempontból vett negatívumaival, részben azonban a *sajátos magyar helyzetből* fakadnak:

- Izoláció, társadalmi kapcsolatok leépülése. Gyakran emlegetett probléma, hogy a távmunkás az otthoni egyedüllét során elmagányosodik, kiszorul a társadalmi hétköznapokból. A huzamosabb egyedüllét akár depresszióhoz is vezethet, mely hatással lehet az egyén későbbi karrierjére is.
- Jogi és munkaügyi bizonytalanság. Nemcsak Magyarországon, hanem más európai országban is problémát jelent a távmunka munkaügyi szabályozásának hiánya. Nem egyértelműek a munkáltató által fizetett költségtérítések viszonyítási alapjai, hiszen elszámolható költségek közé csak azokat a ráfordításokat lehet sorolni, melyek szorosan a munkavégzéshez kapcsolódnak. Egy távmunkás esetében azonban a magán jellegű számítógép vagy az internethasználat nem, vagy csak nehezen különíthető el.
- Karrierkilátások beszűkülése. A felettesekkel való személyes kapcsolat hiánya meghatározó lehet a későbbi előmenetel során.
- A juttatások csökkenése. Sok munkaadó alvállalkozóként igyekszik alkalmazni távmunkásait, ami magával vonja a vállalati juttatásoktól (beteg- és nyugdíjbiztosítás, egyéb szociális juttatás), prémiumoktól (pl. 13. havi fizetés) történő elesést.
- Veszélyeztetett személyi biztonság. A munkáltató nem tud „felelősséget vállalni" az otthonában dolgozó távmunkásért és az általa használt vállalati eszközökért sem.
- A bizalom hiánya. A megfelelő munkahelyi közérzet nélkülözhetetlen eleme a más emberek iránti bizalom, amely a virtuális kapcsolat miatt sokkal nehezebben építhető ki.
- „Munka-alkoholizmus". Az otthonában dolgozó ember könnyen munkamániássá válhat, hiszen nem tudja egyértelműen elválasztani a munkahelyet és a munkaidőt az otthontól és a szabadidőtől, és így gyakran még szabadidejében is a munkájával vagy annak gondolatával foglalkozik.
- A magán- és a munkaszféra elválasztásának nehézségei az otthon és a munkahely egymásba csúszása miatt (hasonló az előző ponthoz).
- A környezet értetlensége. A távmunka alacsony elterjedtsége és ismertsége miatt sok ember értetlenül áll a távmunka jelensége előtt, nincsenek tisztában azzal, hogy a távmunka a „hagyományos" munkavégzéshez hasonlóan felelősségvállalást és nem „otthoni láblógatást" jelent.
- Szélhámos munkaajánlatok. Gyakran találkozhatunk megtévesztő ajánlatokkal az internet adta anonimitás miatt.

Szabályozási-adózási problémák

A fenti tényezőkön túl léteznek még további olyan, a távmunka elterjedését, illetve elterjedésének gátlását befolyásoló tényezők, melyek a vállalati politikától függetlenül befolyásolhatják a távmunka megvalósíthatóságát. Az egyik és talán a legjelentősebbnek mondható ismérv az adózás jogi szabályozása, mely sokáig gátat szabott a távmunka elterjedésének munkavállalói és munkáltatói oldalon egyaránt.

A problémát az okozta, hogy a munkavállaló, a munkavégzéshez szükséges – a munkáltató által biztosított – infrastruktúrát nem csak kizárólag munkavégzésre használta. A kedvező adóztatáshoz ugyanis a vállalatoknak azt kellett volna bizonyítaniuk, hogy az általuk foglalkoztatottak kizárólag munkavégzésre használják a hozzájuk kihelyezett informatikai infrastruktúrát. Ez nehéz feladatot jelentett a vállalatok számára, de megkövetelte az adóhatóság. Az akkor érvényben lévő jogszabályok – elsősorban a társasági jogszabályok, de ide tartoznak a személyi jövedelemadózásról szóló rendelkezések is – csak a szigorúan munkavégzés céljára használt infrastruktúrát támogatták. Tekintsük át röviden ezeket az iránymutatásokat.

A hatályos jogszabályok egészen a legutóbbi időkig (2003. január elsejéig) a következők szerint rendelkeztek:[18]

- Az általános forgalmi adóról szóló 1992. évi LXXIV. törvény szerint a munkáltató csak azoknak a számítógépeknek és tartozékainak a beszerzéséhez kapcsolódó előzetesen felszámított általános forgalmi adóját vonhatta le, amelyek bizonyítottan a munkáltató bevételszerző tevékenységét szolgálták.
- A társasági adót szabályozó 1996. évi LXXXI. törvény szerint csak azon informatikai eszközök költségei számítottak elismert költségnek, melyeket kizárólag a gazdasági tevékenység végzése érdekében szereztek be.
- A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény szerint adóköteles juttatásnak mi-

nősült a munkáltató által biztosított ingyenes vagy kedvezményes számítógép- és internethasználat.

Ezek a szabályozások ellehetetlenítették a munkáltatókat és a távmunkában dolgozni kívánó munkavállalókat egyaránt. Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a távmunka elterjedését elősegíteni kívánó szereplők úgy próbálták a távmunka-programot előre lendíteni, hogy egyik lábuk a gázpedálon, míg a másik a féken volt. Több éves egyeztető munka eredményeként 2003. január elsejével módosultak a fent említett jogszabályok, és talán ezáltal egy lépéssel közelebb kerültünk szervezett távmunkaprogramok kiszélesítéséhez (nemcsak a MATÁV esetében).

- A személyi jövedelemadóról szóló szabályozás módosító rendelkezései szerint adómentesnek minősül a munkáltató által biztosított ingyenes vagy kedvezményes számítógép- és internethasználat. Az adómentességnek nem feltétele, hogy a magánszemély a kapott eszközöket kizárólag a munkáltató érdekében használja!
- Az otthonra kapott informatikai eszközök adómentes juttatásnak minősülnek, s így nem képeznek társadalombiztosítási járulékalapot.
- A munkavállaló számára biztosított eszközök nem kerülnek ki a vállalat könyveiből, így azok után érvényesíthetőek az értékcsökkenési leírásra vonatkozó jogszabályok.
- A munkáltató által beszerzett és a munkavállalónak munkavégzés céljára átadott informatikai berendezések elismert költségnek minősülnek és elszámolhatóak.[19]

A távmunkahelyek létesítésének első számú magyarországi éllovasa: Matáv

A magyarországi távmunka-piaci körkép után vizsgáljuk meg, hogy miként működik a távmunka intézménye Magyarország vezető távközlési vállalatánál, a Matáv Rt-nél.

A MATÁV távmunkaprogramja

A távmunkaprogram elindítása érdekében a Matáv is alapító tulajdonosa volt annak a Kht-nak, mely célul tűzte ki a távmunkaprogram magyarországi megvalósítását. A Matáv célja a program beindulásakor az volt, hogy a vállalaton belül új munkakultúrát alakítson ki, csökkentse a munkavállalókkal kapcsolatos kiadásait, növelve ezzel a működés hatékonyságát. Ennek szellemében kezdte meg a Matáv a távmunkahelyek kialakítását, szem előtt tartva azt a feltételt, hogy a távmunka alkalmazása ne jelentsen a vállalat számára addicionális költségterhet, és a távmunkahely létesítése, illetve fenntartása ne járjon magasabb adóteherrel, mint a hagyományos munkahelyek működtetése.

A Matáv Rt. esetében a távmunka fogalmának meghatározása nagyjából hasonló a szakirodalomban megfogalmazott definíciókhoz. Annyi különbség azonban talán felfedezhető, hogy a távközlési cégnél a távmunka megfogalmazásakor a hangsúly elsősorban a modern kommunikáción és az informatikai hálózaton van, ezért sokszor használják a vállalatnál a távmunka szinonimájaként az e-munkát, mint meghatározást. Az e-munkaköröket két dimenzió mentén definiálták: a távmunka időhorizontja (teljes, rész, ad-hoc) mellett a térbeni tagozódás is megfigyelhető (otthoni, távoli/mobil alkalmazottak, regionális irodák, távmunka központ).

A távmunkahelyek létrehozásakor meg kellett vizsgálni, hogy melyek azok a munkakörök, melyek távmunkaként is hatékonyan végezhetők, illetve milyen feltétele és költségvonzata van a távmunkahely létesítésének. A távmunkában is végezhető munkakörök meghatározásakor elsődleges szempont volt, hogy az adott munkakört önállóan lehessen otthonról végezni, minimális ügyfélkapcsolattal járjon, kevés „papírmunka" csatlakozzon hozzá. Ezek alapján a többi között olyan területeket jelöltek ki távmunka végzésére alkalmasnak, mint értékesítő, programmenedzser, mérnök, karbantartó, hibaelhárító, elemző, tanácsadó, ügyintéző, minőségügyi ellenőr stb.

A távmunkahely létesítésének vizsgálatakor – a már korábban többször említettek miatt – elsődleges szempont volt a megfelelő informatikai háttér megteremtése, mely elsősorban az adat- és hangátvitelre megfelelő összeköttetés biztosítását (ISDN, ADSL), az ehhez szükséges műszaki berendezéseket (telefon, modem), valamint egyéb ergonómiai eszközök beszerzését (szék, asztal stb.) jelentette. A munkavállalóhoz telepített (a Matáv tulajdonában lévő) számítógép és a hozzá szükséges összeköttetés biztosításának költségét természetesen a munkáltató állta.

Az olvasó joggal teheti fel azt a kérdést, hogy amennyiben a munkáltató biztosítja a távmunka végzéséhez szükséges számítógépet és internet-hozzáférést, akkor miért beszéltünk az előbbi pontban arról, hogy a távmunka alacsony arányát és lassú növekedését a számítógéppel rendelkező háztartások alacsony százaléka és a magas internetezési és telefonköltségek okozzák. A válasz igen egyszerű: szervezett távmunkaprogramot alkalmazó vállalatok jelenleg csak sporadikusan vannak jelen az országban. Az esetek nagy

részében a cégek „outsourcing filozófiával" keresnek távmunkásokat valamilyen ad hoc jellegű munkára (designer, fotós, adatrögzítő, beíró, könyvelő stb). Az ilyen típusú munka feltétele az otthoni számítógép és – lehetőleg széles sávú – internetkapcsolat. Az alábbiakban tekintsük át a Matáv által kínált távmunkával járó előnyöket munkáltatói és munkavállalói szempontból egyaránt.

A távmunka előnyei a távmunkások és a MATÁV szemszögéből

Korábban már megvizsgáltuk a távmunkával járó általános hátrányokat a munkavállaló oldaláról és a munkáltatók oldaláról is (Bár ez utóbbiaknál jóval kevesebb hátrányt lehet felsorakoztatni.). Az alábbi felsorolás a távmunka előnyeit vizsgálja „Matávos" és munkavállalói szemszögből egyaránt:

Az előnyök bemutatásakor támaszkodhatunk a Matáv távmunkásaival készített személyes interjúk anyagaira, valamint egy, a 2002. november 7-én, az I. Távmunka Konferencián elhangzott távmunkával foglalkozó prezentációra. (Kökényné, 2002)

A Matáv távmunkásaira jellemző adatok az alábbiak:

- jelenleg több, mint 250 fő dolgozik távmunkában,
- ezek közül 69%-a a férfiak, 31%-a a nők aránya,
- a távmunkások közel fele életkorát tekintve a 30 és a 40 év között helyezkedik el,
- 40%-uk Budapesten vagy a főváros környékén él.

A megkérdezettek által adott válaszok főleg a munkavállalói előnyökre vonatkoztak, kevesen említették a munkáltatói oldal távmunkával járó előnyeit. A válaszokat összegezve a legfontosabb munkavállalói előnyök az alábbiak szerint csoportosíthatóak:

- Rugalmasság: megszűnik a munkába járásra fordított idő és energia, a munkavállaló rugalmasan választhatja meg a munkára fordított idő mennyiségét. Szabadon kombinálhatja a munka- és a szabadidőt, illetve szabadon alakíthatja a családdal eltöltött órák számát.
- Nyugalom: a távmunkások között lényegesen kevesebb a „stresszes" munkavégzők száma, kiegyensúlyozottabb munkavégzésre képesek. Az otthoni csendet nem zavarják meg az irodai munkával együtt járó holtidők (kávészünetek, privát beszélgetések stb.).
- Hatékonyság: a fenti két ismérv következtében az elvégzett munka hatékonyabbá válik.

A távmunkával járó legfontosabb előnyök munkáltatói oldalon:

- A javuló munkavállalói teljesítmény eredményesebb működéshez vezet.
- A távmunkahely létesítésének és fenntartásának alacsonyabbak a költségei.
- A központtól távol eső településeken gyakran olcsóbb, képzettebb és bőségesebben áll rendelkezésre a munkaerő.
- A távmunkások bizonyos esetekben közelebb kerülhetnek az ügyfelekhez, ezáltal növelve a vállalat ügyfél-központúságát.
- A távmunkával járó családközpontú munkavégzés jó fényt vet a cégre.

***

A nemzetközi verseny éleződésével, a piacok fragmentálódásával a cégek egyre nagyobb bizonytalansággal szembesülnek. Nincsenek többé védett vagy biztos pozíciók. Minél gyorsabb a technológiai fejlődés, minél labilisabbá válnak a piacok, minél inkább diverzifikálódnak (és ezáltal kiszámíthatatlanná válnak) a fogyasztói igények, annál nagyobb jelentősége lesz a versenyben a rugalmasságnak. Rugalmatlan munkaviszonyokkal nemhogy a győzelmet, de még a részvételt sem lehet biztosítani ebben a versenyfutásban.

A távmunka csak az egyik – bár a leginkább előre mutató – formája a rugalmasság növelésének. Nehéz ma még előre látni, hogy milyen súlya lesz a távmunkának a jövőben. Még nehezebb jóslatokba bocsátkozni arról, hogy milyen súlya lesz Magyarországon. Két dolog azonban biztosnak tűnik: a költségek csökkentéséért folyó mind hevesebb küzdelemben a versenyben maradó vállalatok nem mondhatnak le erről a lehetőségről sem. Amiként a kormányzatok sem feledkezhetnek meg arról a feladatukról, hogy minden eszközzel előmozdítsák a távmunka lehetőségeinek bővülését. Legalábbis, ha komolyan veszik gazdaságunk versenyképességének és tőkevonzó képességének növelését.

Felhasznált irodalom

AGRES, C. EDBERG, D. és mások (1998):Transformation to virtual societies: Forces and issues. Information Society, Vol. 14. Issue 2. April-June, pp. 71-82.

BACK OFFICE... (2001): Back office to the world. Economist,. Vol. 360. No.8220. May 5-11 pp.59-61. (Szerző nélkül)

F. BALFOUR (2003): The Way, Way Back Office. BusinessWeek Online, February 3, http://www.businessweek.com/magazine/content/03_05/b3818011.htm

BENEDEK ANDRÁS (2003): Távmunka a tudásgazdaságban. A Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium II. Távmunka Konferenciája, 2003. február 20. Budapest.

BERTIN, I. – O'NEILL, G. (1996): Telefutures. Forbairt and Telecom Eireann, Dublin [http://www.forbairt.ie/telefutures].

CORNFORD, J. – GILLESPIE, A. – RICHARDSON, R. (1996): Regional Development in the information society: A review and analysis. Centre for Urban & Regional Development, University of Newcastle upon Tyne (U. K.)

D`AVENI, R. A. (1995): Coping with Hyper-competition. Utilizing the New 7S` Framework. Academy of Management Executive, 9.köt. 3.sz.

DIGITAL EUROPE (2003): Digital Europe.Virtual dematerialisation: ebusiness and factor. http://www.forumforthefuture.org.uk/uploadstore/Virtual_dematerialisation. pdf 50-54. o.

EXPECTATIONS FOR EUROPEAN TELEWORK (1999): European Telewok Online. február 15. http://www.eto.org.uk/books/nilles/europe.htm

FOOTE, D. A. – FOLTA, T. B. (2002): Temporary workers as real option. Human Resource Management Review, Vol. 12. pp. 579-597.

FROMM, A.(2003): Alles Tele oder was? Telekooperation und Telearbeit: schöne, neue Arbeitswelt. Thesenpapier (http://viadrina.euv-frankfurt-o.de/~sk/diges/telearbeit_the2.html)

GRAHAM, L.(1995): On the Line at Subaru-Isuzu. The Japanese Model and the American Worker. Cornell University Press, Ithaca, NY.

GRIMES, S. (2000): Rural areas in the information society: diminishing distance or increasing learning capacity? Journal of Rural Studies, Volume 16. Issue 1. January, pp. 13-21

HÁZI FELADAT... (2003): Házi feladat a dolgozóknak. Távmunka Információs Központ. http://www.tavmunkas.hu/p12m.htm

HOW MANY ONLINE...(2002): Internet Statistics and Market Research for Web Marketers. http://www.nua.com/surveys/how_many_online/

ILLEGEMS, V. – VERBEKE, A. (2003):Teleworking: a New Perspective on Mobility. Summary: Endreport DVCT Project.MD 03023, Brussels.

KAYNAK, O. (1996): The age of mechatronics. Guest Editorial of the Special Section of IEEE Trans. Indust. Electr. Vol. 43. No. 1, February. http://mecha. ee.boun.edu.tr/cv/publications/g2.html

KÖKÉNYNÉ IVANICS ANNAMÁRIA (2002): A távmunka szabályozásának pénzügyi, adózástechnikai kérdései munkaadói szemmel. Elhangzott a 2002. november 7-ei I. Távmunka Konferencián, Budapesten.

MOKYR, J. (2001): Economic History and the „New Economy". Business Economics, Vol. 36. No.2., April, pp. 9-14.

MY WORKPLACE...(2003): My Workplace... work anywhere anytime. Az NSV Department of Commerce homepage-dzse, United Kingdom, London. http://www.dir.nsw.gov.au/ workplace/manage/ workanywhere.html

PITROLFFY TAMARA (2003): Távmunkatársak. 168 óra, október 16. pp. 32-33.

SCHEIER, R. L.(1995): Universal code. (US firms save costs by tapping programming talentoverseas)(PC Week Executive) (includes related articles on Time Warner and Citicorp case studies)PC Week, April 3, Vol.12 No.13 pE1-E3

SMITH, K. (1999): Industrial structure, technology intensity and growth: issues for policy. Paper to DRUID conference on National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy, Rebild, Denmark, June 9-12, 1999. pp. 6-7.

SMITH, W: (1994): Institutionalizing Flexibility in a Service Firm. Multiple Contingencies and Hidden Hierarchies. Work and Occuppations, Vol. 21. pp.87-304.

SZABÓ BRIGITTA (2003): A magyar diszpécsereké a jövő. Mind több cég hozza ide ügyfélszolgálatát. Népszabadság, május 29.

SZABÓ KATALIN (1999): Portfólió élet a tanuló vállalatban. Társadalom és Gazdaság, 21. évf. 2. sz. 1999. pp. 102-125.

SZABÓ KATALIN – KOCSIS ÉVA (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium, Budapest, 2003. 326. p.

THE HISTORY OF TELEWORK (2003): http://www.telework.gov/documents/tw_man03/ch1.asp#f

THOMAS, R. J. (1994): What Machines Can't Do: Politics and Technology in the Industrial Enterprise. University of California Press, Berkeley.

TELEWORKING...(2003): Teleworking Ireland http//:wwwtelework.ie/newsite/FAQS/FAQs. html#

TELEWORKING AND RURAL... (1996): Teleworking and Rural Development. Rural Development Commission, Salisbury.

THE CHINA SYNDROME...(1996): The China Syndrome. New technology is exposing more workers to international competition. Economist, szeptember 28. Vol. 340. Issue 7985. Supplement, 31-33. o.

TÓTHNÉ SIKORA GIZELLA (2002): Munkaerőpiaci ismeretek. Miskolci egyetem, Miskolc

WESSELÉNYI ANDREA (2000): A kellemetlen távmunkasztori folytatódik? http://www.tavmunkainfo.hu/tavmunkakht2000.htm

ZELENY, M. (2000): New Economy of Networks. Human Systems Management, Vol. 19. Issue 1, pp.1-4.

Lábjegyzetek

1 A tanulmány az Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskolában készült, az OTKA támogatásával a TS 40768. sz. kutatási szerződés keretében. A szerzők itt mondanak köszönetet mindazoknak, akik hozzájárultak a kézirat jobbításához. Különösen hálások az Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskola tagjainak, így Garai Lászlónak, Hámori Balázsnak, Köcski Margitnak, Négyesi Áronnak és Tóth Lászlónak, továbbá az Iskola külső tagjainak a kézirathoz fűzött értékes észrevételeikért.

2 Work anywhere, anytime is the new paradigm. Your car, your home, your office, even your client's office. Work alone, coupled, teamed. Work in real space or in cyberspace. It amounts to a massive disaggregation of work, spinning outside the walls and confines of the traditional office. (My Workplace.., 2003: 1. o.)

3 A verzatil munkavállaló sokféle szaktudással és naprakész szakismeretekkel rendelkezik, amelyeket váltogathat az őt alkalmazó cég szükségletei szerint. Ez viszonylag magas szintű általános képzettséget és állandó tanulást követel a munkaerő minden válfajától. Lásd erről részletesebben Szabó (1999) és Szabó–Kocsis (2003) című munkákat.

4 Hasonló laza, megengedő definíciót ad a távmunkára Tóthné Sikora Gizella „Tágabb értelemben a távmunka minden olyan munkavégzés, amit a munkavállaló részben a munkahelyen kívül teljesít, miközben kommunikációs kapcsolatot tart fenn a vállalattal." (Tóthné, 2002: 71. o.) Meghatározását szembeállítja Zorn (1997) sokkal korlátozóbb definíciójával. Zorn szerint a táv-

munka meghatározására nincs hivatalos definíció, de közel egyértelműen behatárolható a következő kritériumok alapján: 1) Online összeköttetés a munkavégzés helye és a vállalat központja között információ- és kommunikációs technika segítségével. 2) A munka helyszínének szabad megválasztása. 3) A munkaidő szabad megválasztása, illetve beosztása. 4) A munkaidő legalább felét, azaz nagyobb részét a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyén tölti el. (Idézi: Tóthné, 2002: 71. o.)

[5] Mivel szükségképpen elég szabadon fordítottuk a szöveget, az eredetit is szó szerint idézzük: „Physical proximity, geographical distance and the sense of place are being replaced by the sense of space (anywhere, anything, anytime). The "Internet time" is the same everywhere in the world, as is the timespace. From marketplace to marketspace and from businessplace to businessspace are the trends offree network participants, spelling the demise of intermediaries, agents, dealers and middlewomen (and middlemen)." (Zeleny, 2000: 1. o.)

[6] Az ipari távmunka a Magyarországon bedolgozás néven ismert formához hasonlít leginkább.

[7] A telemenedzserek igazából néhány kollégájukat irányító szakértők vagy szervezéssel foglalkozó munkatársak.

[8] V. ö Fromm (2003)

[9] V.ö. Scheier)1995)

[10] Az emberi erőforrások esetében ma nagyobb a téves megítélés kockázata, mint akár csak húsz-harminc évvel ezelőtt volt. A munkavállalók teljesítményében ugyanis manapság akár nagyságrendi különbségek is lehetnek (gondoljunk csak a szoftverfejlesztőkre vagy a marketing-szakemberekre). A potenciális munkavállalók téves kiválasztása, nem megfelelő szűrése ezért nagy veszteségeket okozhat a vállalatnak. (Foote – Folta, 2002) A lazább „független távmunka" igénybevétele lehetőséget adhat a munkaerő megszűrésére és a vállalat számára fontos kulcsemberek kiválasztására. A bevált távmunkásokból később „mag-foglalkoztatottak", belső munkatársak lehetnek a cégnél. Bár meg kell vallani, számos esetben a távmunkások nem annál a cégnél kerülnek az állandó stábba, ahol hosszú ideig távmunkásként dolgoztak, hanem másik cégnél kamatoztatják állandó munkásként a távmunkásként szerzett tapasztalatokat.

[11] Jack. M. Nilles eredeti foglalkozása szerint fizikus, aki a Dél-Kaliforniai Egyetem kutatójaként több tanulmányt készített az információtechnológia szerepéről és fejlődésének lehetőségéről.

[12] Forrás: http://www.telework.gov/documents/tw_man03/ch1.asp#f

[13] Forrás: www.hi.is/~baldvins/tm/IntelliFridge/IntelligentRefrigerator.ppt

[14] Forrás: http://www.tavmunkainfo.hu/tavmunkakht2000.htm

[15] Forrás: http://www.tavmunkas.hu/p12m.htm

[16] Forrás: http://www.eto.org.uk/books/nilles/europe.htm. Lehetséges azonban, hogy ez a jóslat túlzó. A 80-as években például sokkal több távmunkást jeleztek előre az ezredfordulóra, mint amennyi ténylegesen volt 2000-ben.

[17] Forrás: http://www.tavmunkainfo.hu

[18] Forrás: http:// www.apeh.hu/afa.htm

[19] Forrás: http:// www.ape

EGY HÍR ÉS EGY KOMMENTÁR

Folyóiratunk előfizetési díja 2004 januárjától havi 600Ft-ról 800 Ft-ra emelkedik.

Tisztelt Olvasóink!

Az előállítási és terjesztési költségek évről-évre, menetrendszerűen bekövetkező emelkedése egy idő után minket is díjemelésre késztet. Ez az idő esetünkben mintegy fél évtized – ennyi idő telt el azóta, hogy a Vezetéstudományhoz már a korábbinál drágábban lehetett hozzájutni. Persze a „drágaság" már akkor, s azóta is egyre jobban elmaradt a tényleges költségektől. Lapunkat továbbra is jelentős kiadói támogatást érdemlő fórumnak tekintve e különbözetet most is csupán szerényen mérsékeljük, meg nem szüntetjük. Ez teszi lehetővé, hogy egy képes magazin áráért havi rendszerességgel hozzáférhető legyen a hazai vezetéstudomány elméletének és gyakorlatának színe-java, a szakterületi áttekintésektől az empirikus kutatási eredményeken és PhD tanulmányokon át a vállalati esettanulmányokig. Az egyes lapszámokban reményünk szerint ki-ki megtalálhatja, érdeklődésétől függően, a kedvére valót: ötletet jövendő kutatásához, nagy ívű nemzetközi kitekintést, vagy éppen iránymutatást egy vállalati projekthez. Bízunk benne, hogy olvasóként ezeket továbbra is a Vezetéstudományban keresik és megújítják előfizetésüket.

Dr. Antal-Mokos Zoltán
Kiadó

Dr. Becsky Róbert
Főszerkesztő

MAKÓ Csaba - KESZI Roland - POLYÁNSZKY T. Zoltán

A MUNKÁLTATÓK TÁVMUNKÁVAL SZEMBENI BEÁLLÍTOTTSÁGAI

(A KÖZÉP-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ PÉLDÁJA)

A szerzők dolgozatukban a közép-dunántúli régió mikro-, kis- és középvállalkozásainál vizsgálták a távmunka bevezetésével kapcsolatos vezetői hozzáállásokat. Vizsgálatuk kiterjedt az információtechnológiai eszközök használatának feltérképezésére is.[1]

A közép-dunántúli régió Magyarország legfejlettebb régiói közé tartozik. A 90-es évek közepén a régió gazdasági központját jelentő székesfehérvári kisrégiót a világ legdinamikusabban fejlődő térségei között tartották számon, amelyben számos multinacionális vállalat telepedett le, kihasználva a magyar állam nyújtotta adókedvezményeket, a kedvező infrastrukturális feltételeket és a magasan képzett munkaerő nyújtotta versenyelőnyöket. A 2002-es év második felétől kezdődően ezeknek a vállalatoknak egy része – részben az információs és kommunikációs (ICT) szektorban tapasztalható gazdasági recesszióra hivatkozva, részben a némileg kevésbé vonzó pénzügyi feltételek következtében – csökkentette termelését, illetve tevékenységét áthelyezte más régiókba (elsősorban Kínába). Az említett, nagyvállalati szektorra vonatkozó jelenségeknek a térség gazdaságára gyakorolt hosszú távú hatásai ma még nem láthatók pontosan, a kis- és középvállalkozások távmunka-gyakorlatának vizsgálata szempontjából is általánosabb keresleti feltételeket jelentenek.

A vezetéstudományban és a gazdaságszociológiában a 90-es évek elejétől fokozott figyelem kíséri az úgynevezett „közvetlen külföldi tőkebefektetések" (Foreign Direct Investment, FDI) gazdasági környezetre, s ezen belül az élenjáró (leading-edge) vezetési-szervezési módszerek elterjedésére gyakorolt hatásainak vizsgálatát. Az FDI magyar gazdaságra gyakorolt *közvetlen* hatásairól az egész nemzetgazdaságra jellemző makroökonómiai mutatók vizsgálata révén kaphatunk képet. Általános az egyetértés abban, hogy a magyar gazdaság (és általában a kelet-közép-európai gazdaságok) átalakulása lassabban valósult volna meg az FDI közreműködése nélkül.[2]

Sokkal kevésbé egységesek azonban a vélemények az FDI *közvetett* hatásainak megítélésében. Az indirekt hatások közös jellemzője, hogy nem vagy nagyon nehezen ragadhatók meg makrogazdasági mutatók révén. Az olyan vállalati jellegzetességek mint a szervezeti kultúra változása, a vezetési gyakorlat, a szervezeti és műszaki innovációk elterjedése a befogadó ország („host country") gazdasági környezetében stb. regionális és mikroszintű megközelítésben végzett kutatásokat igényelnek.

Ezen közvetett hatások egyik legfontosabb jellemzője, hogy a magyar gazdaságba áramló FDI révén a külföldi vállalatoknál alkalmazott, élenjáró vezetési gyakorlat, új foglalkoztatási formák stb. milyen mértékben jelennek meg a magyar vállalati hálózatokban, és fejtenek ki multiplikátor hatást a kis- és középvállalkozási szférában.

Az FDI közvetett hatásai közül az egyik az emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlatát és ezen belül a munkaerő-felhasználás rugalmasságát javító, ún. atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának elterjedését is eredményező befolyás, részben a külföldi tulajdonú cégek betelepülése nyomán támasztott kereslet alapján.[3] Az atipikus foglalkoztatási formák közé több

munkavégzési típus is sorolható. A részmunkaidő, a rugalmas munkaidő-beosztás, a szezonális foglalkoztatás, a munkakörmegosztás egyaránt a Magyarországon jellemző, határozatlan időre szóló munkaszerződés keretein belül, teljes munkaidőben végzett foglalkoztatás alternatívái. Feltételezhető, hogy az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése pozitív hatással lehet a távmunka elterjedésének lehetőségeire is.

A multinacionális vállalatok által meghonosított új munkaerő-felhasználási módszerek – köztük az atipikus munkavégzési formák – megjelenhetnek a kis- és középvállalkozásoknál is, amelyeknek jelentős része tagja a közép-dunántúli régióba települt, külföldi (főleg multinacionális) vállalatok beszállítói hálózatának.

Az alábbiakban ismertetett kutatási eredmények tehát nem csupán önmagukban, a távmunkával kapcsolatos munkáltatói vélemények tükrében érdekesek, hanem az új foglalkoztatási formák elterjedésének összefüggésében is.

A kutatási módszerről

A vállalati felmérésben alkalmazott kérdőív szerkezete és alkalmazása

Az adatfelvétel során a mintába került cégek vezetőitől négy területről gyűjtöttünk össze információt, amelyek között a vállalatra vonatkozó adatok és a vezetői beállítottságokat tükröző kérdések egyaránt szerepeltek.[4]

A kérdőív első része az információs és kommunikációs technológiák (ICT) használatára vonatkozott, a második részben a munkaszervezetre irányuló, túlnyomórészt tényszerű információkkal foglalkozó kérdések szerepeltek. A kérdőív harmadik részében a távmunkagyakorlat jellemzőit és az azzal kapcsolatos vezetői véleményeket vizsgáltuk, míg a negyedik fejezet a felmérésben szereplők szervezeti háttér-jellemzőinek leírását tartalmazta.

A kialakított kérdőívet telefonos interjú formájában kérdeztük le, interjúalanyaink a mintába került cégek első számú, vagy funkcionális vezetői, illetve általuk felhatalmazott olyan személyek voltak, akik – beosztásuk révén – releváns válaszokat tudtak adni a céggel kapcsolatos kérdésekre. Az interjúk lebonyolítására instruktori és kérdezőbiztosi hálózatot használtunk fel. Az instruktorok feleltek a kérdőívek lekérdezésének minőségéért (pl. válaszhiányok minimalizálása, mintajellemzők kritériumainak betartása stb.), a kérdezőbiztosok pedig konkrétan az interjúk lebonyolításáért. E hálózatba kizárólag olyan kérdezőbiztosokat választottunk ki, akik eleget tettek az alábbi három kritérium mindegyikének:

- vállalati kérdőívek lekérdezésében már több alkalommal részt vett,
- telefonos interjúkészítésben tapasztalattal rendelkezett, és
- van helyismerete a régióban.

Az első két kritérium magáért beszél, a harmadik feltétel teljesülésére a minta visszapótlása miatt volt szükség. Egy sikeres interjú elkészítéséhez ugyanis átlagosan három cég megkeresésére volt szükség (a kutatás során a válaszadás önkéntes volt), vagyis három cég közül egynél találtak olyan vezetőt, aki hajlandó volt a mintegy félórás interjúra. E három megkeresésen kívül interjúnként még további egy-két telefonos egyeztetésre is szükség volt, hogy a kérdezőbiztos olyan időpontot tudjon megbeszélni, amikor az interjúalany folyamatosan az interjú kérdéseire tud koncentrálni, nem kell egyéb dolgokkal foglalkoznia (pl. más telefonhívás, kollégákkal való személyes kontaktus, ügyfelek stb.).

Az interjúkészítők kiválasztásánál jelentős hangsúlyt kapott még a helyismeret is. A kérdezőbiztosok a közép-dunántúli régió egy-egy adott körzetébe tartozó cégeket kérdeztek le. Abban az esetben, ha az adott körzetből a mintába került cégek száma nem bizonyult elegendőnek a mintajellemzők torzításmentes fenntartásához, a kérdezőbiztos – a körzetben működő cégekre vonatkozó háttérismeretei felhasználásával – új céget keresett. A cég kiválasztásánál a létszámot és a szektort (NACE) vette figyelembe. Kizárólag a megadott feltételeknek eleget tevő cégek kerülhettek a megkérdezettek közé a minta visszapótlásakor.

A kérdezőbiztosi és instruktori hálózatba került személyeket az interjúk megkezdése előtt felkészítették: tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról, menetéről, résztvevőiről, valamint a kérdőív kérdéseinek pontos jelentéséről és az egyes kérdések mögött meghúzódó általánosabb összefüggésekről. E módszerrel garantáltuk, hogy minden kérdezőbiztos ugyanazt értse az egyes kérdéseken és a hozzá tartozó válaszlehetőségeken (a kutatás validitásának garantálása). Az interjúkat 2003. január 2. és 15. között bonyolítottuk le egy nagyjából ötvenfős kérdezőbiztosi hálózat közreműködésével. Az ismertetett kérdezőbiztosi és instruktori hálózattal kombinált telefonos kérdezési módszerrel eredetileg tervezett 300 interjúhoz képest összesen 306 értékelhető interjút készítettünk.[5]

A mintakészítés sajátosságai

A kutatási projekt célja, a mikro-, kis- és középvállalkozások távmunkával kapcsolatos beállítódásainak feltérképezése. A kérdőíves adatfelvétel mintájának összeállítása során szintén ezeket a szempontokat tartottuk szem előtt. A mintakészítés során két dimenzió, az alkalmazottak létszáma és a tevékenység (szektor) mentén válogattuk a mintába a közép-dunántúli régió vállalkozásait.

Az alkalmazottak számát tekintve kizárólag a 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek kerülhettek a mintába, ezen belül megkülönböztettük a 0–9 fős mikro- és a 10–250 fős kis- és középvállalkozásokat. Az alkalmazotti létszám tekintetében a 10–250 fős vállalkozásokat nagyobb súllyal vettük figyelembe, mint a tíz főnél kisebb mikrovállalkozásokat, annak ellenére, hogy a régióban működő mikrovállalkozások száma mintegy kilencszerese a kis- és középvállalkozásokénak.[6]

A minta a szektor szerinti besorolást tekintve összhangban van a nemzetközi (NACE) besorolásokkal (ld. a 5. számú lábjegyzetet). Az alábbi tevékenységeket végző cégeket válogattuk a mintába:

- feldolgozóipar, gépgyártás,
- villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás,
- építőipar,
- nagy- és kiskereskedelem, javítás,
- szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás,
- szállítás, raktározás, posta, távközlés, kommunikáció,
- pénzügyi tevékenység, biztosítás,
- ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, számítástechnika, K+F.

A vizsgálati populációba a közép-dunántúli régióban működő, 251 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalkozások közül azok kerültek, amelyek a KSH legfrissebb céginformációs adattárában szerepeltek.[7] A ténylegesen működő cégek és a mintavétel alapjául szolgáló adatbázisban szereplő cégek listája nagymértékben megegyezik, bár a teljesen újonnan alakult cégek például kimaradtak belőle. Ez az elhanyagolható mértékű eltérés azonban nem okozott módszertani problémát a mintakészítés során.

A mintavételi keretet egyszerű véletlen kiválasztással, számítógép által generált véletlen számok módszerének alkalmazásával határoltuk be, a vizsgálati populáció adatai alapján. A mintavételi keret: 900 cég. Mivel átlagosan csak minden harmadik cég volt hajlandó válaszolni a kérdezőbiztosnak, a mintavételi keret nagysága indokoltnak bizonyult. A tényleges mintába kerülés a válaszolási hajlandóság alapján dőlt el: a válaszadásra hajlandó cégek értelemszerűen bekerültek, a válaszmegtagadók kimaradtak a mintából. Kimaradtak továbbá azok a cégek is, amelyeknek nem volt érvényes telefonszámuk (a szám megszűnt, titkosították, ideiglenesen nem volt elérhető stb.). A minta tervezett és tényleges arányait illusztrálja az *1. táblázat*.

1. táblázat

A tervezett és valódi minta szerkezete

Vállalati méret	Tervezett minta (nemzetközi megállapodás alapján) A		Tényleges minta (megkérdezett cégek) B		Különbség (B–A)	
	n	%	n	%	n	%
0–9 fő	58	19	51	16,6	–7	–12
10–250 fő	242	81	234	76,5	+8	+3,3
nincs adat	0	0	21	6,9	+21	–
Összesen	300	100	306	100	+6	+2

A mintába a tervezettnél valamivel kevesebb mikrovállalkozás került. Ennek oka, hogy e cégek körében nagyobb mértékben fordultak elő érvényes telefonszámmal nem rendelkező vagy alkalmazott nélküli mikrovállalkozások.

A mintába került vállalatok alkalmazotti létszám és szektor szerinti megoszlását tartalmazza a *2. táblázat*.

2. táblázat

A minta összetétele szektor és cégméret szerint (%)

Tevékenységi szektor (NACE)	Cégméret		Összesen
	0–9	10–250	
D–E Feldolgozóipar, elektromos, gáz- és vízszolgáltatás	12,7	87,3	100,0
G Kereskedelem, javítás	17,8	82,2	100,0
I Szállítás, raktározás, kommunikáció	–	100,0	100,0
J–K pénzügyi szolgáltatás, ingatlanügyek, ICT, K+F	35,0	65,0	100,0
H Vendéglátóipar	35,7	64,3	100,0
Átlag	17,9	82,1	100,0

Mindent összevetve a fenti összetételű minta eleget tesz a kutatás kezdetén megfogalmazott követelményeknek.

Adatfeldolgozás

A kérdőív telefonos felvétele eredményeként nyert adatok feldolgozására statisztikai programcsomagot (SPSS) használtunk.[8] A rendelkezésre álló változókból többféle derivált változót képeztünk, ezek között voltak olyanok, amelyeket a tervezett nemzetközi összehasonlításban standardként használtunk, és olyanok is, amelyeket a magyar kutatócsoport a távmunka-végzés hazai, regionális elterjedése szempontjából fontosnak tartott.

A vállalatok és az alkalmazott információs és kommunikációs technológia jellemzői

A különféle információs technológiák használatában a közép-dunántúli cégek körében legelterjedtebb az internet- és az e-mail-használat (ez a kis- és középvállalkozások majdnem háromnegyedére jellemző). Az internethasználó cégek fele saját weboldallal is rendelkezik, ami az összes vizsgált közép-dunántúli céget alapul véve mintegy egyharmados arányt jelent. A csoportmunkát lehetővé tevő szoftverek (Groupware System) használata viszonylag ritkább szintű (16,2%), de már élnek vele a régióban. Hasonlóan a belső vállalati hálózat (intranet) alkalmazásához és az online eladáshoz, amelyek aránya azonban a groupware rendszerek használatánál is alacsonyabb (7% alatti). A videokonferenciák alkalmazása gyakorlatilag véletlenszerű (2%) a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások gyakorlatában.

A nemzetközi tapasztalatokhoz hasonlóan az ICT-használat szempontjából a kis- és középvállalkozások jelentős előnyben vannak a tíz fő alatti mikrovállalkozásokkal szemben.[9] A többségi tulajdonos származási országa (hazai/külföldi/vegyes) szerint nem találtunk statisztikailag jelentős eltéréseket az ICT-használat vonatkozásában.

Hogy egyetlen mérőszámmal jellemezhessük a vizsgált cégek ICT-használatának színvonalát, szerkesztettünk egy aggregát indikátort. A tízfokú index értéke annál magasabb, minél több ICT-t használ a cég. E tízfokú skála átlaga a közép-dunántúli kis- és középvállalkozások esetében 3,03 (0=semmilyen ICT-t nem használ ... 10=az összes megkérdezett technológiát használja), ami a különböző szervezeti háttérjellemzők szerint jelentős különbségeket mutat. A megkérdezett vállalkozások több mint egynegyede például semmilyen ICT-t nem használ, de akadtak olyan vállalkozások is, amelyek mindegyik vagy majdnem mindegyik típusú ICT-t használják a napi üzletvitel során. E különbségeket leginkább két szervezeti háttérjellemző, az alkalmazotti létszámmal azonosított szervezeti méret és a szektor/tevékenység jellege magyarázta.[10]

Az alkalmazotti létszám tekintetében statisztikai értelemben szignifikáns különbségeket találtunk. Míg a tíz főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató mikrovállalkozások esetében csupán átlagosan 1,78-as értéket mutat az ICT-használatot mérő változó, addig a harminc főnél több alkalmazottal rendelkező cégek esetében ugyanez az érték 4,26.[11] Tulajdonképpen tehát egy *kvázi-lineáris összefüggés tapasztalható a szervezeti méret és az ICT-használat szintje között.*

A másik, statisztikai értelemben szignifikáns ($s < 0,05$) különbséget a vállalatok tevékenysége vonatkozásában találtuk. A *legalacsonyabb ICT-használati indexszel a régióban működő szállodaipari szolgáltatások rendelkeznek* (1,85), míg a *kereskedelmi és javítási tevékenységet végző vállalatok a szektorok között a legmagasabb szinten* (3,71) alkalmazzák az infokommunikációs technológiákat. Szintén relatíve magas ICT-használatot mértünk a pénzügyi szolgáltatásokkal, ingatlanforgalmazással, számítástechnikával és K+F tevékenységgel foglalkozó cégek körében (3,47). Ezzel összefüggésben fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet az ICT fokozott használatára a turisztikai szektorban, amely az általunk vizsgált régióban is fontos szerepet játszik. A szomszédos Ausztria olyan perifériális pozíciókkal rendelkező régiójában, mint Karinthia, ingyenesen használható internetportál (kaernten.at) mutatja be a régió turisztikai vállalkozásainak szolgáltatásait.[12]

Az ICT-használatot az ún. relatív technológiai fejlettséggel való összefüggésben is megvizsgáltuk. A felmérésben szereplő vállalatok relatív technológiai fejlettsége a versenytársakhoz mért technológiai fejlettséget jelöli. A közép-dunántúli régióban működő cégek vezetőit arról kérdeztük, hogy a cégük által alkalmazott technológia a versenytársakkal összehasonlítva elavult, hasonló színvonalú, vagy azoknál fejlettebb. A válaszolók majdnem háromnegyede (72,8%) a versenytársakéhoz hasonlónak minősítette a vállalata által alkalmazott technológiát, további egytizede (10,8%) a versenytársakénál régebbinek, a fennmaradó 16,4% pedig a versenytársakénál jobbnak minősítette azt. Az alkalmazotti létszámmal azonosított szervezeti méret szerint nem találtunk jelentős különbségeket a régió vállalkozásai között a relatív technológiai fejlettség tekintetében. A domináns tulajdon és a tevékenységi szektorok szerint azonban kimutathatók

bizonyos különbségek: tulajdonforma szerint *a külföldi tulajdonban lévő, és a szolgáltatási szektorban* működő cégek a versenytársakkal összehasonlítva a legfejlettebb technológiával rendelkeznek, a magyar többségi tulajdonban lévő, termelő és feldolgozó-iparban működő cégek használják a versenytársaikhoz képest legelavultabb technológiát.

A relatív technológia fejlettségére vonatkozó kérdésre adott válaszokat összehasonlítottuk az ICT-használati szintet mutató index értékeivel is. *A relatív technológiai fejlettség mértéke az ICT-használat jó magyarázójának bizonyult.* A különféle relatív technológiai fejlettségű cégek ICT-használatában mutatkozó különbségek statisztikailag szignifikánsaknak bizonyultak ($s < 0,05$). *Kvázi-lineáris összefüggés* mutatkozik a relatív technológiai fejlettség és az ICT-használat között: *relatíve minél fejlettebb technológiát alkalmaz egy vállalat, annál többféle ICT-t használ és fordítva.* Míg a versenytársaikénál elavultabb technológiát alkalmazók ICT-használati indexe csupán 1,58, addig a versenytársaikéhoz hasonló technológiát alkalmazóké 3,18, a versenytársaikénál modernebb technológiát alkalmazó cégeké pedig átlagosan 4,21-es értéket mutat.

A bevezetőben röviden foglalkoztunk a közvetlen külföldi tőkebefektetéseknek (FDI) a mikro-, kis- és közepes vállalakozások technológiai és szervezeti változásaira gyakorolt hatásaival. Ezzel összefüggésben a vállalatok *többségi tulajdonformája szempontjából* is megvizsgáltuk az ICT-használatban meglévő különbségeket. A többségi tulajdonos származási országa szerint *nem találtunk statisztikailag alátámasztható eltéréseket* a cégek között. A domináns tulajdonforma ICT-használatra vonatkozó hatásának kimutatására tehát további vizsgálatokra van szükség, jelenlegi, kvantitatív adataink alapján csupán hipotéziseket fogalmazhatunk meg a bevezetőben említett multiplikátor hatás érvényesülésével összefüggésben. A jövőben kvalitatív kutatási módszerekre építő projektek során érdemes lesz megvizsgálni a domináns tulajdonforma ICT-használatra gyakorolt közvetlen vagy egyéb tényezőkön – például a munkaszervezet felépítésén és működésén – keresztül érvényesülő közvetett hatásait.

A felmérésben szereplő cégeket ICT-használatuk szintje szerinti kategóriákba is besoroltuk. Ebben a csoportosításban a cégek csaknem fele (46,1%-a) közepes ICT-használónak bizonyult, míg egyharmadukról (30,4%) alacsony, közel egyötödükről (23,5%) pedig magas szintű ICT-használat derült ki.[13]

A vállalat információs és kommunikációs technológiáival kapcsolatos véleményekben figyelemreméltó adat: szinte minden második megkérdezett cégvezető (47,7%) úgy véli, hogy a vállalatnak fejlesztenie kellene, és további egynegyedük – bizonytalanul ugyan („talán" válasszal), de – szintén a fejlesztés mellett foglalt állást. Számottevő ugyanakkor a fejlesztést elutasítók aránya is, hiszen a felmérésben szereplő vállalatvezetők több mint egyötöde nem tartja szükségesnek az ICT-re irányuló fejlesztéseket, úgy gondolják, hogy cégüknek nincs szüksége azokra. Az egyes válaszkategóriákba tartozó cégek megoszlásait a *3. táblázatban* foglaltuk össze.

3. táblázat

A cég mérete és a vezetők ICT fejlesztésre vonatkozó véleményei közötti összefüggés (%)

Cégméret	Mit gondol, fejleszteni kellene a vállalat infokommunikációs technológiáit a jövőben?				Összesen
	Igen	Talán	Nem, épp most fejlesztettük azokat	Nem, a vállalatnak nincs szüksége rá	
0–9 fő	37,3	23,5	7,8	31,4	100
10–250 fő	49,6	18,4	12,8	19,2	100
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100

A táblázatban szereplő adatok jól mutatják a mikro-, valamint a kis- és középvállalakozások vezetőinek az ICT-vel szembeni beállítottságában tükröződő különbségeket. Az ICT-használat indexét bemutató, korábban ismertetett adatokból már nyilvánvalóvá vált a kisebb vállalkozások lemaradása, most pedig éppen e lemaradás általános, fejlesztéscentrikus szemléletének különbségeire kapunk részben magyarázatot. A tíz főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató mikrovállalkozások vezetői közül ugyanis majdnem minden harmadik (31,4%) tartja feleslegesnek az ICT alkalmazását, ugyanakkor a tíz főnél többet foglalkoztató létszám-kategóriában csupán minden ötödik vezető (19,2%) gondolkodik így. A válaszskála másik végpontján szintén a kisebb vállalkozások ICT-vel szembeni negatívabb attitűdje jellemző: míg a tíz vagy több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások vezetőinek csaknem fele, a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek csupán valamivel több, mint egyharmada gondolja feltétlenül szükségesnek az ICT fejlesztését.

A távmunka kis- és középvállalkozásokban való bevezetésének feltételei közül nem csupán a cégek

ICT-használatának általános (aggregát) szintje lényeges, hanem annak „mélysége" is. Fontos, hogy mely munkavállalói csoportok számára engedélyezett a (munkahelytől) *távoli ICT-használat*, vagyis, hogy a szervezeti hierarchia milyen mélységéig (milyen munkakörökben) *engedélyezett* az infokommunikációs technológiákhoz való távoli hozzáférés. Az ICT-használat mértékét a kutatás során többféle módszerrel és aspektusból vizsgáltuk. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a cégvezetés mely alkalmazotti csoportoknak engedélyezi az ICT távolról való elérését. A *4. táblázat* adatai azt jelzik, hogy a mikrovállalkozásoknál „demokratikusabb" az infokommunikációs technológiák távolról való elérésének engedélyezése.

4. táblázat

Az ICT-használathoz való távoli hozzáférés és a vállalati méret összefüggése (%)

Kinek a számára engedélyezett az infokommunikációs technológiák távolról való elérése az Önök vállalatánál? (Akár otthonról, akár ügyfélszolgálati irodából stb.)	Cégméret		Összesen
	0–9 fő	10–250 fő	
Mindenki számára	29,6	18,9	20,3
Kizárólag a felső vezetőknek	29,6	34,4	33,8
A középvezetőknek is	–	13,9	12,1
Művezetőknek is	3,8	2,2	2,4
Senkinek	37,0	30,6	31,4
Összesen	100,0	100,0	100,0

A felmérésben szereplő cégek tulajdonosi szerkezetének függvényében szintén jelentős különbségek mutatkoznak e téren. A *magyar többségi tulajdonban lévő cégek jóval nagyobb arányban teszik nyilvánossá munkatársaik számára a távoli ICT-elérést, mint a külföldi tulajdonú vállalatok.* A magyar vállalatok munkavállalói így háromszor nagyobb mértékben (18,2%) jutnak hozzá távoli eléréshez, mint a külföldi cégeknél dolgozó társaik (5,9%).

A közép-dunántúli régióban működő kis- és középvállalkozások közül tehát a magyar tulajdonban lévő, szolgáltatási szektorban működő mikrocégek teszik legnagyobb mértékben elérhetővé munkatársaik számára az infokommunikációs technológiák távoli használatát, ezzel szemben a nagyobb méretű, külföldi tulajdonú, feldolgozó szektorban működő cégek hajlamosabbak a távoli ICT-elérést a vezetőik számára munkát megkönnyítő juttatásnak tekinteni.

Az információs és kommunikációs technológiák fejlesztésével összefüggő vezetői vélemények vizsgálata során érintőlegesen már szót ejtettünk az ICT-

5. táblázat

Az ICT távoli használatának engedélyezése a tevékenységi szektor jellege szerint (%)

Kinek a számára engedélyezett az infokommunikációs technológiák távolról való elérése az Önök vállalatánál? (Akár otthonról, akár ügyfélszolgálati irodából stb.)	Szektor		Összesen
	Feldolgozóipar	Szolgáltatás	
Mindenki számára	10,3	25,6	17,7
Kizárólag a felső vezetőknek	32,3	27,3	29,8
A középvezetőknek is	11,0	10,7	10,9
Művezetőknek is	3,9	–	2,0
Mindenki számára	42,5	36,4	39,5
Összesen	100,0	100,0	100,0

vel kapcsolatos vezetői beállítottságok különbségeiről. Felhívtuk a figyelmet a mikrovállalkozások ICT-fejlesztéstől való tartózkodására. Ebben az esetben az információs-kommunikációs technológiák fejlesztésével kapcsolatos hozzáállásokra voltunk kíváncsiak („Kell-e fejlesztenie a cégnek?") – nem foglalkoztunk a technológiát használó munkavállalókkal és egyéb, a vállalat működésére jellemző tényezőkkel. Ezzel összefüggésben a vezetőket az ICT-használat következő jellemzőiről kérdeztük:

- internethasználat szerepe az *információ-feldolgozás*ban,
- internethasználat és a dolgozók *felügyelet*ének formája,
- az ICT hatása az *emberi kapcsolatok*ra,
- az ICT-használat és a vállalati *adatbiztonság* kapcsolata.

A felmérésben szereplő vállalati vezetők egy ötfokozatú Likert-skálán minősítették az alábbi állításokkal való egyetértés mértékét:

- „Az internethasználat időpocsékolás, mivel rendkívül nehéz a nagy mennyiségű információt szelektálni."
- „Amennyiben egy vállalat internet-hozzáférést biztosít minden dolgozójának, felmerül a kockázat, hogy a dolgozók személyes célokra használják azt."
- „Az infokommunikációs technológiák intenzív használata rombolja a vállalaton belüli emberi kapcsolatokat."
- „Intenzív technológiahasználat esetén nagyon nehéz a vállalati információk biztonságát garantálni."

A válaszolók egy olyan skálán fejthették ki véleményüket az egyetértés mértékéről, ahol a skála két szélső pontja a következő volt: 1 = egyáltalán nem ért

egyet; és 5 = teljes mértékben egyetért a megállapítással. Az egyes állítások esetében az alábbi skálaátlagokat és szórásokat találtuk a közép-dunántúli régióban tevékenykedő vállalatok vezetői körében. *(6. táblázat)*

6. táblázat

Az ICT hatásaira vonatkozó munkáltatói vélemények

Az ICT használatával kapcsolatos állítások	n	Minimum	Maximum	Átlag	std. szórás
(1) Az internethasználat időpocsékolás, mivel rendkívül nehéz a nagy mennyiségű információt szelektálni.	300	1	5	1,81	,96
(2) Amennyiben egy vállalat internet-hozzáférést biztosít minden dolgozójának, felmerül a kockázat, hogy a dolgozók személyes célokra használják azt.	298	1	5	3,60	1,17
(3) Az infokommunikációs technológiák intenzív használata romboja a vállalaton belüli emberi kapcsolatokat.	293	1	5	2,13	1,07
(4) Intenzív technológiahasználat esetén nagyon nehéz a vállalati információk biztonságát garantálni.	288	1	5	3,06	1,25
Érvényes válaszok (n)	280				

A megkérdezett vezetők legnagyobb mértékben tehát azzal értettek egyet, hogy a *dolgozók személyes célokra* használnák az internetet, amennyiben a vállalat hozzáférést biztosítana számukra. Ez az eredmény összecseng más, a távmunkával kapcsolatos magyar kutatási tapasztalatokkal. A távmunkásként, kísérleti munkacsoportban („pilot group") dolgozó munkavállalók vezetőinek e munkavégzési formával szembeni ellenállása azért alakult ki, mert a távmunkás státusba került beosztottjaik feletti ellenőrzés megszűnésétől/csökkenésétől tartanak.[14] A második legjelentősebb ellenérzést a *vállalati információk biztonságának* fokozott kockázata jelenti, ezt követik az emberi kapcsolatok romlásával kapcsolatos aggodalmak. Az internethasználattal együtt járó, nagy mennyiségű információ szelektálásával kapcsolatos problémák miatti aggodalmak legkevésbé a közép-dunántúli régió vállalkozásainak körében jellemzőek.

Az ICT-vel kapcsolatos ellenállás egyetlen, általános mutatóval való jellemzése érdekében főkomponens-analízist végeztünk. Az ICT-vel szembeni általános vezetői ellenállás mértéke – az elemzett szervezeti háttértényezők közül – csupán egyetlen tényezővel mutatott szignifikáns kapcsolatot. Azoknak a cégeknek a vezetői, ahol legalább egy infokommunikációs technológiát használtak, szignifikánsan kisebb ellenállással viseltetnek az ICT iránt.

A vezetői attitűdök további vizsgálata során hét tényezőt soroltunk fel, amelyekből a válaszolónak ki kellett választania az ICT bevezetését akadályozó két legfontosabbat. A kapott eredményeket a *7. táblázat* foglalja össze.

7. táblázat

Munkáltatói vélemények az ICT bevezetésének korlátairól

Tényezők	A	B	A+B	
	Első említés	Második említés	n	%
Generációs különbségek	71	36	107	18,23
Vállalati képzési idő hiánya, rövidsége	72	53	125	21,29
A vezetői ellenállás	12	20	32	5,45
A munkavállalók ellenállása	23	16	39	6,64
A munkakörnyezet átszervezése (ergonómiai okok miatt)	43	66	109	18,57
Változások a munkaszervezésben	32	70	102	17,38
Egyéb	53	20	73	12,44
Érvényes válasz	306	281	587	100,00

Megjegyzés

A táblázatból minden egyes tényező esetében leolvasható, hogy hányan értékelték azt az első, és hányan a második legnagyobb akadályként az ICT bevezetésével kapcsolatban. A generációs különbségeket például 71 válaszoló értékelte az ICT bevezetésével kapcsolatos legfontosabb, további 36 pedig a második legfontosabb nehézségként, ami összesen 107 említést jelent. Ez az összes említés 18,23%.

A közép-dunántúli régióban működő vállalatok vezetői leggyakrabban a vállalati képzésre rendelkezésre álló idő hiányát/rövidségét említik (21,29%) az ICT bevezetésének akadályaként, második helyen pedig a munkakörnyezet átszervezését (18,57%). Harmadik helyen, nem sokkal lemaradva, a generációs nehézségek találhatók (18,23%).

A válaszolók ezen kívül a munkaszervezeti változásokat és az „egyéb" tényezőket is jelentős számban említették, ezek közül legtöbben anyagi okokra, költségekre vagy tőkehiányra visszavezethető nehézségekről számoltak be (a válaszolók saját szavaikkal fogalmazták meg a válaszokat, amelyeket a kérdezőbiztosok szó szerint rögzítettek). Az anyagiakon kívül

szóba hozták még az ismerethiányt, technikai problémákat, valamint azt is, hogy az ICT bevezetéséhez személyes jelenlétre van szükség. Voltak olyanok is, akik annak a véleménynek adtak hangot, hogy a kis méretű cégeknél nem indokolt az ICT bevezetése. Az ismerethiánnyal összefüggésben feltétlenül jeleznünk kell azt az EU-tagországok mikro-, kis- és középvállalkozásaira jellemző kapcsolatot, mely szerint elsősorban a mikro- és kisvállalkozásoknál – szemben a nagyvállalatokkal – jelentős tudásdeficit mutatkozik például az internethasználat lehetőségeit illetően.

Munkaszervezet és a szervezeti innováció

A közép-dunántúli régióban működő cégek munkaszervezetét és munkaszervezeti újításait több vonatkozásban vizsgáltuk. Elsőként a más szervezetekkel való együttműködés módjára és intenzitására, majd az alkalmazottak ellenőrzésének jellegére vonatkozó munkáltatói véleményekre voltunk kíváncsiak. Ennek során vizsgáltuk a felmérésben szereplő cégek munkavégzési rendjét és a bérezési formákat. A munkaszervezethez kapcsolódó, általánosabb kérdésként fogalmaztuk meg a különféle érdekcsoportok („stakeholders") vállalati politikára gyakorolt befolyását. A távmunkavégzés gyakorlatának egyik fontos munkaszervezeti jellemzőjeként értelmeztük azt, hogy a különböző munkavállalói csoportok számára engedélyezett-e a cég telephelyén kívüli munka.

A vállalati hálózatok fejlettsége

Korábbi kutatási tapasztalataink alapján a magyar vállalatok versenyképességének egyik jelentős forrása a különféle üzleti funkciók kiszervezése.[15] A magyar gazdasági környezetben működő vállalatok esetében az üzleti szolgáltatások kiszervezését jelentős részben az adó- és társadalombiztosítási jogszabályok, a cégeket terhelő, a munkavállalói státusú alkalmazottak után fizetendő magas közterhek ösztönzik, ugyanis a kiszervezés a személyi jellegű kiadások csökkentésének egyik fontos eszköze.[16]

A Közép-Dunántúlon működő vállalatok többsége (65,8%) tíznél több szervezettel *működött együtt* a vizsgálatot megelőző évben.[17] Viszonylag alacsony azoknak a szervezeteknek az aránya, amelyek egyetlen más szervezettel sem működtek együtt (11,8%), de azok aránya sem magas, amelyek 1–5 (13,2%), vagy 6–10 (9,2%) szervezettel kooperálnak.

A továbbiakban a vállalatokat három kategóriába soroltuk:

- nem működött együtt más szervezetekkel,
- 1–5 szervezettel működött együtt, vagy
- 5-nél több szervezettel működött együtt.

Az üzleti partnerek elhelyezkedésében a középdunántúli vállalatokra országos (59,7%) és regionális (57,4%) szinten a kiegyensúlyozott együttműködés jellemző. A helyi szintű együttműködés a cégek felére jellemző (51,1%), európai szintű együttműködés pedig a szervezetek valamivel több mint ötödénél (22,7%) fordul elő. Európán kívüli és tengerentúli dimenzióban érvényesülő együttműködés elvétve akad a felmérésben szereplő cégeknél (3,8%).

A szervezeti együttműködés néhány szintre koncentrálódik: a szervezeti kapcsolatok majdnem háromnegyede (74,2%) *legfeljebb két területi szintre koncentrál,* vagyis a térség vállalkozásaira nem jellemző a szervezetekkel való együttműködések területi differenciáltsága. Ez a jelenség elsősorban a térség gazdaságszerkezeti jellegzetességeiből következik (pl. elektronikai ipari klaszter jelenléte). A vizsgált kis- és közepes vállalkozások egy része beszállítói kapcsolatban van a térségben működő nagyobb cégekkel, amelyek viszont jellemzően több területi szinten (regionális, országos és nemzetközi szinten) működnek.

A területi együttműködések koncentráltsága a szervezeti mérettől függetlenül kimutatható, bár szignifikáns különbségek vannak a tíz fő alatti és feletti vállalkozások között: Míg a tíz fő alatti mikrovállalkozások átlagosan 1,18, addig például a 15–30 munkavállalót alkalmazó vállalkozások átlagosan 1,89 területi szinttel állnak kapcsolatban.

A vállalatok szervezetközi *kapcsolatainak intenzitása és ezeknek a kapcsolatoknak a területi koncentrációja között szintén statisztikailag szignifikáns kapcsolat van.* Míg azok a szervezetek, amelyek legfeljebb öt másik szervezettel állnak kapcsolatban, együttműködéseiket átlagosan 1,55 területre koncentrálják, a 10-nél több szervezettel kapcsolatban álló cégek átlagosan 2,01 területen működnek együtt partnereikkel.

A szervezetek közötti együttműködés általában projekt típusú munkák formájában valósul meg. Ezeknek a projekteknek egy részét a szervezetek saját munkavállalóik alkalmazásával, másokat külső szakértőket, tanácsadókat is igénybe véve valósítják meg. A régió kis- és középvállalkozásainak egyharmada

(32,3%) elsősorban saját alkalmazottait használja a projekt típusú munkák elvégzésére, további egyötöde (23,2%) azonban saját alkalmazottai mellett külső szakértőket is bevon a projektekbe. (A szervezetek több mint kétötödére – 44,32% – ugyanakkor nem jellemző a projekt típusú munkavégzés.)

A távmunka bevezetése szempontjából fontos megjegyezni azt, hogy a régióban működő cégek majdnem háromnegyede (71,5%) rendszeresen vagy alkalmanként foglalkoztat külső szakértőket, illetve tanácsadókat. A külső tanácsadók alkalmazása nagymértékben függ a cég méretétől, a külső tanácsadók, szakértők alkalmazásának gyakorisága azzal arányosan nő. *(8. táblázat)*

A felmérés során arról nem gyűjtöttünk adatokat, hogy milyen típusú szakértőket alkalmaznak a vállal-

8. táblázat

Külső tanácsadók alkalmazása és a vállalati méret összefüggése (%)

Cégméret	Milyen gyakran alkalmaz az Önök cége fizetett, külső szakértőket és tanácsadókat?			Összesen
	Soha	Alkalmanként	Gyakran	
0-9 fő	51,0	41,2	7,8	100,0
10-14 fő	34,4	64,1	1,6	100,0
15-30 fő	27,6	67,3	5,1	100,0
30 fő felett	16,7	68,1	15,3	100,0
Összesen	30,5	62,1	7,4	100,0

kozások, ám feltételezhető, hogy a kisebbek elsősorban számviteli szolgáltatások (például könyvelés), illetve különféle számítástechnikai feladatok elvégzésére (szoftvertámogatás, rendszergazda feladatok stb.) vesznek igénybe külső segítséget. Ezek a szakemberek feladataik egy részét távmunka formájában végzik – a vállalat és a technológia kapcsolatával foglalkozó részben már jeleztük, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások többsége (70,6%) rendszeresen használ elektronikus levelezést, ami elősegíti a külső szakértők távmunkában történő alkalmazását.

A terségben működő gazdasági szervezetek társadalmi felelősségéről

A különféle érdekcsoportok vállalati politikára gyakorolt befolyását a vállalati szervezet működése fontos jellemzőjének tekintettük. Ezzel összefüggően a felmérésben szereplő vállalatok vezetőinek a következő érdekcsoportok vállalati politikára gyakorolt befolyását kellett értékelniük:

- részvényesek,
- ügyfelek,
- munkavállalók,
- beszállítók,
- környezet/helyi közösség.

A válaszolók egy ötfokozatú skálán értékelték az egyes csoportoknak a vállalat tevékenységére gyakorolt befolyását, ahol az 1 minimális, az 5 maximális befolyást jelentett. A régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vállalati politikájára az *ügyfelek gyakorolják a legnagyobb hatást* (4,06-os skálaátlag), őket *követik a munkavállalók* (2,98), a *környezet/helyi közösség* (2,97), majd kissé lemaradva a beszállítók (2,86). A leggyengébb érdekérvényesítő képességgel bíró csoportoknak a részvényesek (1,30) bizonyultak, nyilvánvalóan azért, mert a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozásoknak csupán elenyésző hányada működik részvénytársasági formában.

A távmunka bevezetésének előfeltételei

A következőkben a távmunka mikro-, kis- és középvállalkozásoknál való bevezethetőségének munkaerő-felhasználási és munkaszervezeti feltételeivel foglalkozunk. A *rugalmas munkaidő-beosztás megléte* vagy hiánya, az ún. *atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása,* valamint a *munkaszervezeti és vezetési módszerek gyakorlata* (például beosztottak ellenőrzésének formája) olyan tényezők, amelyek fontos szerepet játszanak a következő fejezetben részletesen tárgyalt távmunka bevezetésében és alkalmazásában.

Rugalmas munkaidő

A közép-dunántúli régió felmérésben szereplő vállalatainak döntő többségénél (82,7%) a rögzített munkaidő jellemző, csupán a cégek kevesebb, mint egyötödénél (17,3%) vezettek be rugalmas munkaidőt. Ugyanakkor, a rugalmas munkaidőt alkalmazó cégek szinte mindegyike (95,9%) az összes munkavállalója számára lehetővé teszi a rugalmas munkavégzést. Elvétve (4,1%-ban) fordulnak csak elő olyan munkáltatók, amelyek bevezették ugyan a rugalmas munkaidőbeosztást, ám azt csupán a dolgozók bizonyos rétegei számára korlátozzák.

A rugalmas munkaidő-beosztás *elterjedtsége jóval nagyobb a kisebb cégeknél,* a rugalmas munkarendet alkalmazó cégek aránya a szervezeti méret növekedésével folyamatosan csökken. *(9. táblázat)*

A harminc fő feletti alkalmazottal rendelkező társaságok esetében kis mértékben megtörni látszik a

9. táblázat

A rögzített munkaidő gyakorisága és a vállalati méret összefüggése (%)

Cégméret	Rögzített munkarendben dolgoznak-e a cég dolgozói?		Összesen
	Igen	Nem	
0–9 fő	62,7	37,3	100,0
10–14 fő	82,8	17,2	100,0
15–30 fő	91,8	8,2	100,0
30 fő felett	90,3	9,7	100,0
Összesen	84,2	15,8	100,0

trend, a 15–30 fős cégekhez képest 1%-kal kevesebben dolgoznak rögzített munkaidőben, a csökkenés azonban statisztikailag nem tekinthető jelentősnek.

Szektorok szerinti bontásban a pénzügyi szolgáltatást, ingatlanügyleteket, számítástechnikai tevékenységet, és K+F tevékenységet végző cégek térnek el leginkább az átlagostól. Körükben a munkáltatók közel fele (45,4%) alkalmazza a rugalmas munkaidő-beosztást. A szállodaipari cégek szintén az átlagnál magasabb arányban (33,3%) élnek a rugalmas munkaidő-beosztással.

A munkavégzés új formája: az atipikus munkavégzés

Az ún. atipikus munkavégzési rendszerek rendkívül sokfélék lehetnek, ide tartoznak például azok a munkaerő-felhasználási formák, amelyek során az alkalmazottak rugalmas munkarendben, a cég telephelyén végzik a munkájukat, de azok is, amelyekben a munkaidő rögzített ugyan, ám a munkavállalók telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban tevékenykednek. Az atipikus munkavégzési rendszerek sokfélék, egy részük – amennyiben a munka felvétele és teljesítése ICT segítségével történik – már tulajdonképpen távmunkának tekinthető.

A munkáltatói felmérés során arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes munkavállalói csoportok számára engedélyezett-e a cég telephelyén kívüli munkavégzés. Ezzel összefüggésben a következő munkaköröket különböztettük meg:

- felső vezetők,
- középvezetők,
- alsó vezetők,
- értékesítési személyzet,
- irodai alkalmazottak,
- munkások,
- egyéb.

A munkáltatókkal készített interjúk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a felsorolt munkavállalói csoportok részére engedélyezett-e a munkavégzés az alábbi helyszínek valamelyikén:

- a cég telephelyén kívül, annak egy vagy több részlegében,
- ügyfélszolgálati irodában,
- telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban,
- utazás közben (mobil munkavégzés),
- otthon,
- más irodában.

Összesen tehát hét munkavállalói csoport hat különféle munkavégzési helyszínéről gyűjtöttünk információkat. Az eredményeket a *10. táblázat* tartalmazza.

A *10. táblázatban* jeleztük azokat az adatokat, amelyek a cégek legalább egytizedénél előfordulnak. Például a vállalat több telephelyén való munkavégzés elsősorban a vezetőknek engedélyezett. A régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások egyötödében a felsővezetők több telephelyen végzik munkájukat. A középvezetők a cégek 16%-ánál, a művezetők a cégek 11%-ánál dolgozhatnak a vállalat több telephelyén. A *legelterjedtebb munkavégzési forma az utazás közbeni, mobil munkavégzés, amely elsősorban szintén a vezető beosztásokra jellemző (37,4%), hasonlóan az otthoni munkavégzéshez, amely azonban még a vezetők számára is csak a vállalatok kevesebb, mint egynegyedénél (24%) engedélyezett.* A többi kombinációval – azok alacsony előfordulási gyakorisága miatt – nem foglalkozunk.

A fenti tapasztalatok alapján két adattípust érdemes elemezni. Egyrészről érdemes megvizsgálni, hogy a felmérésben szereplő cégeknél az egyes munkavállalói csoportok számára összesen hány atipikus munkahelyen lehetséges a munkavégzés, másrészt pedig, hogy a különböző atipikus munkavégzési formák hány munkavállalói csoport számára engedélyezettek.

A közép-dunántúli régióban működő vállalatoknál rendkívül alacsony a különböző munkavállalói csoportok számára biztosított atipikus munkahelyek száma: a cégeknél átlagosan mindössze 0,36 atipikus helyszínen végezhető a munka. A régióban előforduló különböző atipikus munkahelyeken végezhető munka pedig átlagosan 0,42 munkavállalói csoport számára biztosított.

Az általunk használt atipikus munkavégzési formákban – azaz a cég telephelyétől távol – leginkább a

10. táblázat

A munkavégzés helye munkaköri kategóriánként

Munkavállalói csoportok	A munkavégzés helyszínei					
	A cég több részlegében	Ügyfélszolgálati irodában	Utazás közben (mobil munkavégzés)	Telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban	Otthon	Más irodában
	1	2	3	4	5	6
	százalék (100%=306 cég)					
Felső vezetők	20	9,8	26	2	24	6,5
Középvezetők	16	6,5	7,8	0,3	6,2	3,3
Művezetők	11	4,9	3,6	0	3,3	2,3
Értékesítési személyzet	12	7,5	8,2	1,3	3,9	2,9
Irodai alkalmazottak	14	8,2	3,6	1,3	2,9	2,3
Munkások	18	4,2	2,6	0,3	2,6	2,3
Egyéb	0	0	0	0	0	0

felső vezetők dolgozhatnak, a régióban atipikus munkavégzési mutatójuk 0,82. A felsővezetőket a középvezetők követik (0,4). Az atipikus munkavégzési formákon belül a cég más telephelyén engedélyezett munkavégzési formában átlagosan 0,91 munkavállalói csoport dolgozhat. A *10. táblázat* harmadik oszlopában szereplő mobil munkavégzés a régióban átlagosan 0,52 munkavállalói csoport számára engedélyezett.

Az engedélyezett atipikus munkavégzési formák, valamint az egyes atipikus helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok átlagos számát *a szervezeti méret és az ICT-használat intenzitása* jól magyarázza. A 9 fő alatti mikrocégek átlagosan több atipikus helyszínen teszik lehetővé a munkát munkavállalóik számára és esetükben a különböző helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok átlagos száma is szignifikánsan magasabb, mint a tíz vagy több munkavállalót foglalkoztató cégeknél. Az ICT-használat intenzitása szintén statisztikailag szignifikáns, pozitív kapcsolatban van az atipikus munkavégzési formák előfordulási gyakoriságával és az egyes helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok számával. Az atipikus foglalkoztatási formákat legintenzívebben alkalmazó cégek tehát a legkisebbek, amelyek magas ICT-használati indexszel rendelkeznek, míg az atipikus foglalkoztatási formákat legkevésbé alkalmazók az alacsony ICT-használattal rendelkező, 9 főnél nagyobb vállalkozások köréből kerülnek ki.

Tevékenységi kör szerint nem találtunk statisztikailag jelentős eltéréseket a felmérésben szereplő vállalatok között, az adatok alapján csupán azt lehet megállapítani, hogy a régióban a pénzügyi tevékenységgel, ingatlanforgalmazással, IT-vel és K+F tevékenységgel foglalkozó cégek nyitottabbak a leginkább, míg a szállítmányozással és raktározással foglalkozó vállalatok bizonyultak a legkevésbé atipikus foglalkoztatónak.

A munkáltatói felügyelet jellege

A távmunka bevezetésének, de a vállalatok munkaszervezetének általában is fontos munkaszociológiai jellemzője, hogy az adott cég miként szervezi és ellenőrzi alkalmazottai munkáját. A munkáltatói felmérés során a munkaszervezet felépítését és működését a következő két tényező vizsgálatán keresztül jellemeztük:

- a vezetői felügyelet (ellenőrzés) jellege, és
- a munkavállalók feladatainak (felelősségeinek) tartalma.

A vezetői felügyeletet és a munkavállalók feladatainak tartalmát a következő tényezőkkel jellemeztük:

A felügyelet jellege:

- közvetlen vezetés révén,
- a teljesítmény automatikus rögzítésével,
- a munkavégzés határidejének meghatározásával,
- egyéni célok meghatározásával,
- csoportcélok meghatározásával,
- egyéb.

A munkafeladatok (felelősségek) tartalma:

- pontosan körülírt, szigorúan ellenőrzött feladatok,
- pontosan körülírt, kevéssé ellenőrzött feladatok,

- az egyéni és csoportcélok egymástól függetlenül is megvalósíthatók,
- az egyéni és csoportfeladatokat egymástól függetlenül határozzák meg és teljesítik.

Az ismertetett tényezők vizsgálata lehetővé teszi annak tipizálását, hogy a szervezetek milyen mértékben alkalmaznak innovatívnak tekintett poszt-fordi vezetési módszereket a munkaszervezésben, illetve mennyire ragaszkodnak a munkavállalók hagyományos, fordi–taylori munkaszervezetekre jellemző mechanikus ellenőrzési módszereihez. A kérdéskör tulajdonképpen a termelési paradigmák tárgyalásához vezet el. Jelen elemzésünkben azonban nem célunk a régió gazdasági szervezeteinek gyakorlatában érvényesülő termelési paradigmák részletes ismertetése, csupán a távmunkagyakorlat kialakítása szempontjából fontos néhány jellegzetességre hívjuk fel a figyelmet, a termelési paradigmák egyszerűsített modelljének felhasználásával.[18]

Az ellenőrzés és a feladatstruktúra alapján összesen 24 logikai lehetősége volna a csoportosításnak, ami azonban áttekinthetetlenné tenné az elemzést, ezért – az áttekintés megkönnyítése érdekében – a középdunántúli régió mikro-, kis- és középvállalkozásait a 6 x 4 = 24 dimenzió alapján összesen három kategóriába soroltuk. *(11. táblázat)*

11. táblázat

A felelősségek és a felügyelet jellege közötti összefüggés

A munkafeladatok tartalma (felelősségek)	Felügyelet jellege	
	Közvetlen ellenőrzés	Eredmény-centrikus ellenőrzés
Jól definiált, szigorúan ellenőrzött	Szoros felügyeleti forma	Közvetett felügyelet
Lazán ellenőrzött	Átmeneti felügyeleti forma	Közvetett felügyelet
Egyéni vagy csoportcélok autonóm teljesítéssel	Átmeneti felügyeleti forma	Közvetett felügyelet

A vizsgált gazdasági szervezeteket a munkavállalók felelőssége és a felügyelet módja alapján összesen három típusba soroltuk (szoros, átmeneti, közvetett). A munkavállalói felelősség és a felügyelet jellege meghatározza, hogy az adott cég munkaszervezeti jellemzői milyen mértékben teszik lehetővé az önálló munkavégzést. A szoros ellenőrzés alatt álló munkavállalók számára önálló munkavégzésre, kreatív képességeik kibontakoztatására korlátozott a lehetőség (ebbe a kategóriába tartoznak például a tömeggyártás fordi munkaszervezetei). Az eredménycentrikus szervezetekben dolgozó munkavállalóknál a vezetői felügyelet egyéni vagy csoportcélok meghatározásával, illetve határidők megadásával történik, a szervezeti célok teljesüléséhez nincs szükség szoros vezetői felügyelet alkalmazására. Ebben az esetben a munkavállalók viselkedésének a szabályozásában növekvő szerepet játszanak a társadalmi-kollektív szabályozók (például a munkáltatók és a munkavállalók érdekeinek és értékeinek kölcsönös figyelembevétele, ami a felek hosszú távú érdekein alapszik).

Belátható, hogy az eredménycentrikus felügyelet az atipikus foglalkoztatási formák – köztük a távmunka – bevezethetőségét és alkalmazását megkönnyíti, szemben a szoros vagy közvetlen ellenőrzésen alapuló szervezettel. Az ellenőrzés utóbbi formáját alkalmazó munkáltatók kevéssé vannak felkészülve önállóan dolgozó munkavállalók foglalkoztatására. Az ellenőrzés átmeneti formáját gyakorló szervezetek az ICT-t egyaránt felhasználhatják a szoros felügyeletre, vagy az eredménycentrikus munkavállalók számára nagyobb autonómiát biztosító munkaszervezetek kialakítására is.

E csoportosítás alapján a régió vállalkozásainak nagyobbik részében (52,1%) szoros vezetői felügyelet érvényesül, nagyjából egyötödük (22,8%) tartozik az átmeneti felügyeleti forma kategóriájába, míg a fennmaradó egynegyed részben (24,8%) a közvetett vagy eredménycentrikus vezetői felügyelet érvényesül.

A *szervezeti méret nem differenciálja a cégekre jellemző ellenőrzés típusát,* a mikro-, kis- és középvállalkozások között hozzávetőlegesen azonos arányban fordulnak elő a vezetői felügyelet különböző formái. *Szektor szerinti bontásban azonban már jelentősek a különbségek. (12. táblázat)*

A munkavállalók nagyobb autonómiáját biztosító ellenőrzést leginkább a pénzügyi szolgáltatásokkal, ingatlanügyletekkel, ICT-vel és K+F-fel foglalkozó cégek részesítik előnyben, őket követik a kereskedelemmel és javítással foglalkozó vállalkozások. A szállodaipari szolgáltatásokat, szállítást, raktározást és a feldolgozási tevékenységeket végző cégekre jellemző leginkább a tömeggyártás munkaszervezeteiben érvényesülő, szoros ellenőrzés.

A vezetői ellenőrzés mintája és a technológiahasználat fejlettsége nem mutat közvetlen összefüggést. Az ICT-használati index értéke ugyanis a munkavállalói kontroll átmeneti típusát képviselő (haladó) szervezeteknél a legmagasabb (3,82), őket követik a

12. táblázat

A vezetői ellenőrzés formája szektoronként (%)

Szektor (NACE)	A vezetői ellenőrzés formája			Összesen
	szoros	átmeneti	eredmény-centrikus	
D–E Feldolgozó-ipar, elektromos, gáz- és vízszolgáltatás	57,8	17,5	24,7	100
G Kereskedelem, javítás	39,7	38,4	21,9	100
I Szállítás, raktározás, kommunikáció	66,7	22,2	11,1	100
J–K pénzügyi közvetítés, ingatlanügyek, ICT, K+F	46,3	19,5	34,1	100
H Vendéglátóipar	66,7	8,3	25,0	100
Összesen	52,2	22,8	24,9	100

közvetett felügyeletet képviselők (3,47). Kiemelésre érdemes adat, hogy a legalacsonyabb ICT-használati érték (2,68) a szoros, közvetlen ellenőrzést alkalmazó szervezetekben fordult elő.

A vezetői kontroll jellege, a munkafeladatok struktúrája és az ICT-használat intenzitása szerint kimutatható technológiai fejlettség tehát – úgy tűnik – a szervezetek eltérő dimenzióit ragadja meg, s e dimenziók között nincs közvetlen összefüggés. Az ismertetett empirikus tapasztalatok szerint a munkafeladatok struktúrája jelentősebb hatást gyakorol a vezetői felügyelet jellegére, mint az ICT-használat intenzitása.

A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottsága

A közép-dunántúli régió munkáltatóinak távmunkával szembeni beállítottságát a következő három kérdéssel összefüggésben vizsgáltuk. A távmunkával kapcsolatos *tájékozottság* megismerését követően elsőként az *otthoni munkavégzéssel* kapcsolatos véleményeket, majd a távmunkát mint *új munkavégzési formát* elemezzük, a távmunka *előnyeire és hátrányaira* vonatkozó munkáltatói vélemények alapján. A kutatási jelentés záró fejezetében a távmunka alkalmazására hatást gyakorló tényezőket mutatjuk be.

A távmunkával kapcsolatos tájékozottság

A közép-dunántúli régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőinek döntő többsége hallott már a távmunkáról, e munkavégzési formáról mindössze a vezetők egytizedének (10,8%) nincsenek ismeretei. A szervezeti háttérjellemzők (pl. méret, tulajdonforma, szektor) szerint nem tapasztaltunk különbségeket a távmunkával kapcsolatos tájékozottságban.

Vélemények a távmunkáról

A távmunkával szembeni munkáltatói beállítottságok vizsgálatára elsőként Likert-skálákat alkalmaztunk, ennek során a munkáltatókat a következő állítások minősítésére kértük:

- „Az emberek *kevesebbet dolgoznak* otthon, mivel nem érzik a vezetők állandó felügyeletét."
- „Az otthoni munkavégzésnél nagyon nehéz *összeegyeztetni* a munkaidőt és a magánéletre fordított időt."
- „Az otthoni munkavégzés csak a cég *megbízható,* belső munkatársai számára megfelelő munkavégzési forma."
- „Otthon jobban lehet a *munkára koncentrálni,* mivel az irodában számos dolog elvonja a figyelmet."
- „Az otthon dolgozók *hatékonysága* nagyobb, mivel önállóan szervezhetik munkájukat."

A felmérésben szereplő munkáltatók az ismertetett megállapításokkal való egyetértésük mértékét ötfokozatú Likert-skálákon jelezték (1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljesen egyetért). A válaszok átlagos értékeit a *13. táblázat* foglalja össze.

13. táblázat

A távmunkára vonatkozó általános állításokkal való munkáltatói egyetértés mértéke

Távmunkával kapcsolatos állítások	Érvényes válasz	Átlag	std. szórás
(1) Az emberek kevesebbet dolgoznak otthon, mivel nem érzik a vezetők állandó felügyeletét.	289	2,81	1,31
(2) Az otthoni munkavégzésnél nagyon nehéz összeegyeztetni a munkaidőt és a magánéletre fordított időt.	290	3,37	1,26
(3) Az otthoni munkavégzés csak a cég megbízható, belső munkatársai számára megfelelő munkavégzési forma.	284	3,59	1,22
(4) Otthon jobban lehet a munkára koncentrálni, mivel az irodában számos dolog elvonja a figyelmet.	288	3,12	1,23
(5) Az otthon dolgozók hatékonysága nagyobb, mivel önállóan szervezhetik munkájukat.	286	3,17	1,10

A felmérésben szereplő vállalatok vezetői legnagyobb mértékben azzal az állítással értenek egyet, hogy az otthoni munkavégzés csak a *cég megbízható, belső munkatársai* számára megfelelő alkalmazási forma. Ezt követi *a munka és a magánélet összeegyeztetésének* nehézsége, majd a távmunka olyan előnyeinek az elismerése, mint az önállóan végzett munka. A *legkisebb mértékű* egyetértést azzal a kijelentéssel kapcsolatban tapasztaltuk, hogy a *munkavállalók kevesebbet dolgoznak a vezetői kontroll hiányában.* Az egyes kijelentések minősítéseinek szóródására – a rendelkezésre álló szervezeti háttérjellemzők alapján – nem találtunk statisztikailag szignifikáns magyarázó változókat, feltételezhető tehát, hogy az egyes kijelentésekkel való egyetértések mértéke nem a régióban működő cégek háttérjellemzőiből, hanem a vezetők társadalmi–szervezeti tapasztalataiból (tudás, tapasztalatok, személyes motivációk stb.) vezethető le.

Az előbbiekkel összefüggésben érdemes egy kis módszertani kitérőt tenni és felhívni a figyelmet a szervezeti jellemzők és a munkáltatói beállítódások összekeveredéséből származó kockázatra. Ez a módszertani kockázat fennáll minden olyan esetben, amikor az elemzési egységek szervezetek, az adatfelvétel alanyai pedig a szervezetek vezetői.

A tanulmányozott szervezetek mikro-, kis- és középvállalkozások, így feltételezhető, hogy a megkérdezett vezetők személyes jellemzői, beállítódásaiban tükröződő értékei és normái nagyobb súllyal jelennek meg a szervezetet érintő, átfogó kérdésekben is, vagyis közvetlenebb kapcsolat feltételezhető az emberi motivációk és a szervezeti magatartás (például a távmunkavégzés megítélése) között.[19]

A jelzett probléma azonban nem kizárólag módszertani jellegű (szervezeti jellemzők és véleménytípusú változók egybemosódásának kockázata), hiszen befolyásolhatja a kutatás tartalmi kérdéseit is. A szervezeti innováció – így az atipikus foglalkoztatási formák, köztük a távmunka – bevezetése a kisebb vállalkozások esetében, amikor döntően a vezetők egyéni döntései érvényesülnek, jelentős mértékben attól függ, hogy a vezető hallott-e újításról vagy sem (például ott volt-e az adott számítógépes szoftver bemutatóján, részt vett-e az új vezetési módszerről tartott konferencián stb.). Ebben a vállalkozói körben tehát az új munkavégzési formák bevezetése inkább a vezetők, tulajdonosok egyéni habitusán áll vagy bukik. Szemben a nagyobb vállalatokkal, ahol a vezetők különböző csoportjai között zajló érdekegyeztetési folyamat eredménye a távmunka bevezetésére vonatkozó döntés.

A vezetők döntő többsége hallott már a távmunkáról, de annak többféle értelmezése lehetséges. Ezért az ezzel kapcsolatos zavarok elkerülése, illetve csökkentése érdekében a munkáltatókkal interjút készítő kérdezőbiztos felolvasta a válaszolónak a távmunka következő definícióját:

> „A távmunkának többféle értelmezése létezik. A mi értelmezésünkben a távmunka azt jelenti, hogy a munkavállalók a számítógépet és az internetet egyaránt felhasználják a munkavégzés során."

A definíció szövegének felolvasása után a kérdezőbiztos arról kérdezte a válaszolókat, hogy véleményük szerint kinek a számára a legkedvezőbb ez a munkavégzési forma. Jellemző a régió munkáltatóinak távmunkával kapcsolatos beállítódásaira, hogy többségük (56%) szerint a munkavállalók számára a legelőnyösebb a távmunka. A vezetők további egyötöde (19,8%) szerint a munkáltatók számára, egynegyede (24,8%) szerint viszont az üzleti környezet számára a legelőnyösebb. A szervezeti jellemzők szerint itt sem találtunk figyelemreméltó eltéréseket, vagyis a vezetői vélemények ezúttal sem magyarázhatók olyan szervezeti jellemzőkkel, mint a szervezeti méret vagy a tevékenységi szektor.

A felmérés adatai alapján nem tudunk statisztikailag megnyugtató választ adni arra a kérdésre, hogy a közép-dunántúli régió 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalatainál milyen tényezők határozzák meg az atipikus foglalkoztatási formák, köztük a távmunka bevezetését. Ennek ellenére a tanulmány utolsó alfejezetében megkísérlünk egy előzetes és egyszerűsített modellt felvázolni a távmunka bevezetésének feltételeit meghatározó tényezőiről. Ezek tartalmának pontosítása és egy üzleti modell jellemzőinek a kidolgozása azonban csak további kutatási eszközök használatán alapuló vizsgálatokkal lehetséges.

A távmunkavégzés előnyei és hátrányai

A távmunka előnyeivel és hátrányaival kapcsolatos vezetői vélemények további vizsgálata során a munkáltatóknak a következő tényezők közül kellett kiválasztaniuk a távmunka előnyeit jelentő két legfontosabbat. A távmunka előnyeit tartalmazó lista a következő:

- a közlekedés zavartalanságának javítása és a környezetszennyezés csökkentése,
- a kevesebb ingázásból származó kisebb időveszteség,

- a dolgozók termelékenységének növelése
- irodai helyek megtakarítása,
- a munkaidő-beosztás nagyobb rugalmassága.

A távmunka előnyeire vonatkozó véleményeket a *14. táblázatban* foglaljuk össze.

14. táblázat

A távmunkával kapcsolatos előnyökre vonatkozó munkáltatói vélemények

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A közlekedés zavartalanságának javítása és a környezetszennyezés csökkentése	36	19	55	9,47
Kevesebb ingázásból származó időveszteség	85	91	176	30,29
A dolgozók termelékenységének növelése	29	24	53	9,12
Irodai helyek megtakarítása	66	74	140	24,10
A munkaidő-beosztás nagyobb rugalmassága	78	79	157	27,02
Összesen	294	287	581	100,0

A táblázatból minden egyes tényező esetében leolvasható, hogy hányan értékelték az adott tényezőt első, illetve második legfontosabb előnyként.

Az összes említést figyelembe véve a legnagyobb előnyként – sorrendben – az *ingázással kapcsolatos időveszteség csökkentését, a munkaidő-beosztás nagyobb rugalmasságát és az irodai helyek megtakarítását* említették a válaszolók, míg utolsó helyen a közlekedési körülmények javítása és a munkatermelékenység növelése szerepelt.

A távmunka hátrányai közül – hasonlóképpen az előnyökhöz – a két legfontosabbat kellett kiválasztania a válaszolónak, a következők közül:

- a munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya,
- konfliktusok a munkavállalókkal és szakszervezetekkel,
- az információs technológiák használatának magas költségei,
- szabályozási bizonytalanságok (pl. jogi),
- adatbiztonsággal kapcsolatos problémák,
- munkaszervezési nehézségek.

A válaszok megoszlását a *15. táblázat* tartalmazza.

Az összesített válaszok alapján a munkáltatók legnagyobb hátrányként az adatbiztonsággal és a munkaszervezéssel kapcsolatos nehézségeket, illetve a dolgozók ellenőrzésének nehézségeit említették.

15. táblázat

A távmunka hátrányaira vonatkozó munkáltatói vélemények

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya	93	30	123	21,17
Konfliktusok a munkavállalókkal és szakszervezetekkel	6	6	12	2,07
Az információs technológiák használatának magas költségei	48	31	79	13,60
Szabályozási bizonytalanságok (pl. jogi)	37	44	81	13,94
Adatbiztonsággal kapcsolatos problémák	56	76	132	22,72
Munkaszervezési nehézségek	47	85	132	22,72
Összesen	287	272	559	96,22

Látható, hogy első helyen kiemelkedően vezet a munkavállalók *felügyeletének hiánya* mint hátrány, ami arra enged következtetni, hogy – bár a második említések figyelembevételével már az *adatbiztonság* és a *munkaszervezési* nehézségek kerülnek többségbe – a munkáltatók számára ez az első és legfontosabb tényező.

Az előnyöket ismertető táblázat adataiból azonban az tűnik ki, hogy ott nincsenek eltérések az összes említés és az elsőként említett tényezők között. Ebből pedig arra következtethetünk, hogy a távmunka hátrányaival kapcsolatban erős sztereotípiák működnek a közép-dunántúli régió munkáltatóinak gondolkodásában. A távmunka szó elhangzása esetén a legtöbben gondolkodás nélkül a dolgozói felügyelet hiányát említik meg, mint a legfontosabb hátrányt, s csupán némi idő eltelte után (talán a kérdés részletesebb átgondolását követően) az adatbiztonsággal és a munkaszervezéssel kapcsolatos nehézségeket. E vélekedések pontos működésmódját és annak a távmunka praxisára gyakorolt hatását csak további kutatási eszközök használatán alapuló vizsgálatok eredményeinek felhasználásával lehet megérteni.

A távmunkával kapcsolatos általános állításokat tartalmazó *13. táblázat* adatai és a *15. táblázatban* a távmunka hátrányait megfogalmazó munkáltatói vélemények között ellentmondások lelhetők fel. Ennek többféle magyarázata lehetséges. Az eltérő vélemények részben a kérdés-megfogalmazás eltérő technikájának tulajdoníthatók. A *13. táblázatban* a távmunkára vonatkozó legáltalánosabb állításokkal való egyetértésre kérdeztünk rá, míg a *14. és 15. táblázatokban* az

előnyökre-hátrányokra vonatkozó állításokról különkülön kérdeztük meg a vizsgálatban szereplő vállalkozókat. Az utóbbi technika célja egyfelől a távmunkával kapcsolatos hatások differenciáltabb megértése, másfelől a távmunkával kapcsolatos általános állítások ellenőrzése volt. Értelmezésünk szellemében a *14.–15. táblázatokban* összefoglalt vélemények tekinthetők megalapozottabbnak. Természetesen a munkáltatói beállítottság tartalmának ellenőrzéséhez további, kvalitatív vizsgálati technikákon alapuló adatelemzés szükséges.

Következtetés helyett: Kísérlet a távmunka-alkalmazási hajlandóság modellezésére

A közép-dunántúli régióban működő gazdasági szervezetek távmunka-alkalmazási „hajlamának" tipizálását egy modell segítségével kíséreltük meg. A modell megalkotása során több összevont mutatót alkalmaztunk. Az indikátorok két fő típusát a korábban ismertetett ICT-használat intenzitása és a távmunkával kapcsolatos vezetői beállítódások alkották.

Az ICT-használat intenzitását jelző, összevont mutató képzését korábban már ismertettük. Itt csupán emlékeztetünk arra, hogy az ICT-használat szempontjából a következő osztályokba soroltuk a régió mikro-, kis- és középvállalkozásait:

- alacsony szintű ICT-használók,
- közepes szintű ICT-használók,
- magas szintű ICT-használók.

A második összetevőt az ismertetett munkáltatói attitűdskálákból szerkesztettük. Első lépésként egyenként 5x3 kategóriába (egyetért, közepesen ért egyet, nem ért egyet) soroltuk a cégeket annak alapján, hogy vezetőik az interjú során miként vélekedtek az otthoni munkavégzésről. Az eljárás révén összesen öt változót kaptunk, egyenként három értékkel (5x3). Ezt követően megnéztük, hogy az egyes cégek (vezetőik válaszai alapján) konzekvensen az egyet nem értők, a közepesen egyetértők, vagy az egyetértők kategóriájába tartoznak-e. Ez alapján a távmunka-hajlandóság következő csoportjaihoz jutottunk[20]:

- ellenzi az otthoni munkavégzést,
- támogatja az otthoni munkavégzést,
- ellentmondóan értékeli az otthoni munkavégzést.

Az ICT-használat intenzitása és az otthoni munkavégzésre vonatkozó mutatók kombinálása együttesen jelzi a munkáltatók távmunka-bevezetési hajlandóságát. A modellt, illetve a közép-dunántúli régió adatait a *16. táblázatban* ismertetjük.

16. táblázat

Távmunkára való hajlandóság

Távmunkára való hajlandóság	ICT-használati index		
	Alacsony	Közepes	Magas
Nincs hajlandóság	Esélytelen (42,4%)		Nincs hajlandósága (12,5%)
Van hajlandóság		Hajlandó (19,4%)	
Megállapíthatatlan (vegyes vezetői attitűdök)	Eldönthetetlen (25,7%)		

A távmunka szempontjából „esélytelen" vállalkozások (42,4%) közé a cégek két típusa tartozik: egyrészt azok, amelyeknél az otthoni munkavégzésre vonatkozó vezetői elutasítások alacsony vagy közepes intenzitású ICT-használattal párosulnak, másrészt azok, amelyeknél a vezetők támogatják ugyan a távmunka bevezetését, azonban az ICT-használat intenzitása alacsony. Ezeknél a cégeknél – az infrastruktúra fejletlensége vagy a vezetői támogatás hiánya miatt – gyakorlatilag nincs esély a távmunka rövid időn belüli bevezetésére.

A „nincs hajlandósága" kategóriába tartozó cégeknél (12,5%) rendkívül intenzív ugyan az ICT-használat, ám mindez az otthoni munkavégzésre vonatkozóan elutasító vezetői beállítódásokkal kapcsolódik össze. Ezeknél a vállalatoknál elsősorban a vezetői magatartás, pontosabban értékek gátolják a távmunka rövid távú bevezetését.

A „hajlandó" kategóriába tartozó mikro-, kis- és középvállalkozások (19,4%) alkotják a távmunka bevezetésének és alkalmazásának bázisát. Ezeknél a vállalatoknál a közepes vagy magas ICT-használat az otthoni munkavégzésre vonatkozó pozitív vezetői beállítódásokkal párosul.

Az „eldönthetetlen" kategóriába tartozó cégekről (25,7%) – a rendelkezésre álló adatok alapján – nem lehet eldönteni a távmunka bevezetésére való hajlandóságot, mivel vezetőik ellentmondásosan vélekednek az otthoni munkavégzés előnyeiről és hátrányairól. Ezek a cégek az ICT-használat intenzitása tekintetében is a legheterogénebb képet mutatják.

Felhasznált irodalom

Altieri, G. – Birindelli, L. – Bracaglia, B. – Tartaglione, C. – Albarracin, D. – Vaquero, J. – Fissamber, V. (2003): E-Work in Southern Europe. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 395, p. 75.

De Sousa, J. – Richet, X. (2003): Economic Transformation, FDI and Local Supply Companies: the Case of Hungary. In: Makó et al.

Dejonckheere, J. – Ramioul, M. – Hootegem, G. V. (2003): Is Small Finally Becoming Beautiful? (Small- and Medium-sized Enterprises in the New Economy). Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 391, p. 107.

Flecker, J. – Kirscenofer, S. (2002): Jobs on the Move: European Case Studies in Relocating eWork. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 386.

Huws, U. (ed.) (2003): When Work Takes Flight (Research Results from the EMERGENCE Project). Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 397, p. 145.

Huws, U. – Jagger, N. – Bates, P. (2001): Where the Butterfly Flights: the Global Location of eWork. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 378, p. 111.

Huws, U. – O'Reagan, S. (2001): E-Work in Europe: the EMERGENCE 18-country Employer Survey. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 380, p. 83.

Illéssy, M. (2003): The E3WORK Project. TELEBALT Workshop, Riga, 2 April, 2003. július 12.

Johnston, P. (2001): E-Work Strategies and Policies in the Euro-pean Union. Paris: Net 2001, p. 9.

Makó, Cs. – Keszi, R. (2003): E-Work in EU Candidate Countries. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 396, p. 52.

Makó Cs. – Simonyi Á. (2003): A munka és a párbeszéd új paradigmái. Budapest: Országos Foglalkoztatási Alap. (Megj. előtt.)

Makó Cs. – Keszi R. – Polyánszky T. Z. (2003): A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai (A Közép-Dunántúli régió példája). Kutatási beszámoló, MTA Szociológiai Intézet. (Készült a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium megbízásából.)

Makó Cs. – Ellingstad, M. (1999): Globalizáció, közvetlen külföldi tőkebefektetések és a vezetői gyakorlat modernizációja. Szociológia 4: 40–58.

Makó, Cs. – Warhurst, Ch. – Gennard, J. (eds.) (2003): Emerging Human Resource Practices. (Development and Debates in the New Europe.) Budapest: Akadémiai Kiadó.

Ramioul, M. (2003): E-Work Challenges the e-Society: Innovative Methods to Measure the Impact of ICT on Work and Organisation. Leuven: Higher Institute for Labour Studies (HIVA), Catholic University of Leuven.

Roitz, J. – Allenby, B. – Atkyns, N. (2002): 2001–2002 Employee Survey Results: Telework, Business Benefit and the Decentralized Enterprise. New York: At and T, p. 6.

Lábjegyzetek

[1] A tudomány az MTA és a Foglalkoztatási Minisztérium által támogatott kutatás alapján készült.

[2] Az FDI Kelet-Közép-Európa gazdaságaira gyakorolt hatásairól általában és a közép-dunántúli régióban, ezen belül a székesfehérvári kistérségben működő vállalatok szervezeti és vezetési praxisára gyakorolt hatásairól lásd részletesebben: Makó – Ellingstad (1999); De Sousa – Richet (2003); Makó et al. (2003).

[3] Ezzel összefüggésben az ICT segítségével kiszervezett általános üzleti funkciók kihelyezésének keresletet gerjesztő hatására szeretnénk felhívni a figyelmet. Erről lásd: Makó – Keszi (2003).

[4] A kérdőívet és a mintában szereplő cégek szektorok szerinti besorolását lásd: Makó – Keszi – Polyánszky (2003).

[5] Az MTA és a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium projekt pénzügyi forrásainak szűkössége miatt az E-Society Gap Assessment Project (e-Gap – EU 5. keretprogram) erőforrásainak felhasználásával sikerült a nagyszabású vállalati felmérést lebonyolítani.

[6] Az említett eljárás szándéka: a magyar adatokat a jövőben össze szeretnénk hasonlítani a hasonló elméleti–módszertani felfogásban végzett francia, brit, olasz és finn adatokkal. A KSH adatai szerint 23 594 mikro- és 2652 kis- és középvállalkozás működik a Közép-Dunántúlon.

[7] 2002/4. kiadás (Céginformációs Adattár, Központi Statisztikai Hivatal).

[8] Az SPSS (Statistical Package for Social Sciences) egy kvantitatív adatok elemzéséhez kifejlesztett szoftvercsomag.

[9] Az ICT-használat különbségeiben hasonló minták érvényesülnek az EU (15) tagországaiban is. Erről lásd bővebben: Makó–Illéssy (2003).

[10] A technológiahasználat szintjét mutató 10 fokozatú skálán varianciaanalízist végeztünk, hogy a cégek közötti különbségeket magyarázzuk.

[11] A jelenleg az előkészítés fázisában lévő nemzetközi kutatást koordináló olasz partnerünk javaslatára az alábbi létszámcsoportosításokat is alkalmaztuk: <9; 10–14; 15–30; 30<. Ez a csoportosítás nem felel meg a magyar Központi Statisztikai Hivatal által használt méretcsoportosításnak, és ugyancsak eltér az EU vállalatistruktúra-vizsgálataiban alkalmazott méretosztályozástól, vö.: Román (2002), előnye viszont, hogy az egyes létszám-kategóriákon belül közel azonos minta-elemszámokat kaptunk.

[12] Erről lásd bővebben: Makó et al. (2003b).

[13] A kevesebb mint kétféle ICT használatát „alacsony", a 2–4 féle ICT-használatot „közepes" és az 5 vagy többféle ICT-használatot képviselő cégeket a „magas" szintű ICT-használó kategóriájába soroltuk.

[14] Lásd bővebben: Illéssy (2003).

[15] Részletes kutatási eredményeket és a kiszervezési gyakorlatra vonatkozó elméleti alapvetéseket lásd: Makó–Keszi (2003: 52).

[16] A „házon belül" végzett és kiszervezett funkcók jogi és dimenziók szerinti megkülönböztetéséről lásd részletesebben: Makó–Keszi (2003: 23, Table 3.2).

[17] A kutatás során a szervezetközi együttműködések számáról (Hány vállalattal működött együtt a cég?), illetve ezeknek az együttműködéseknek a jellemző elhelyezkedéséről kérdeztük a cégvezetőket. Az együttműködések összesen akár öt területi szinten is érvényesülhettek (helyi, regionális, országos, európai vagy globális), így a területi kapcsolatok intenzitása vonatkozásában minden szervezetet egy 0–5 értékű szám jellemez (0, ha egyetlen területi szinten sem tart fenn kapcsolatokat … 5, ha mindegyik szinten vannak kapcsolatai).

[18] A munkavégzés szerkezetében, vagyis az ún. feladatkörnyezetben végbemenő változások elemzése az 1980-as évek óta egyik központi kérdése a munka- és szervezetszociológiai kutatásoknak. A különböző elméleti megközelítések elsősorban az újonnan megjelenő technológiák (pl. IT) növekvő mértékű elterjedésével és a különböző piacokon (termékek, szolgáltatások és munkaerő) végbement strukturális átrendeződésekkel magyarázták a munkaszervezetben megjelenő változásokat. Lásd erről részletesebben: Makó–Simonyi (2003).

[19] Vélekedésünket alátámasztandó itt emlékeztetünk arra a társadalmi felelősséggel foglalkozó fejezetben ismertetett adatra, hogy a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vállalati irányelveire az ügyfelek után a dolgozóknak van a legnagyobb ráhatásuk (v. ö. 2,98-as skálaátlag).

[20] Ezzel összefüggésben fel szeretnénk hívni a figyelmet arra, hogy a távmunka formái közül ebben az esetben csak az otthoni munkavégzésre vonatkozó véleményeket vettük figyelembe.

FARKAS Ferenc - VILMÁNYI Márton

A HÁLÓZATI KOMPETENCIA MINT A VÁLLALATI TANULÁS ÖSSZETEVŐJE

Amikor a szerző 80-as évtized legelején, akkori szerzőtársával, Poór Józseffel a vállalatközi szervezőmunka sajátosságairól jelentetett meg írást a Vezetéstudomány hasábjain (Farkas – Poór), talán nem is gondolták, hogy mondandójuk alapja jó két évtizeddel később is aktuális lesz. Természetesen a menedzsment nemzetközi és hazai terminológiája azóta nagyot változott, letisztultak korábbi kezdeményezések, gondolatkísérletek. A vállalati kapcsolatokból új, a vállalati határokat átívelő szervezeti formák, hálózatok jöttek létre, amelyek speciális képességeket kívánnak mindazon szereplőktől, akik részt vesznek e hálózatok kiépítésében, működtetésében, fejlesztésében. Ezek a képességek a kompetencia-menedzsment eszközkészletének vizsgálatával is fejleszthetőek.

A hálózatok, napjaink menedzsment- szakirodalmának is egyik gyakran vizsgált területei. A hálózat szövetséget jelent, a szövetség pedig kollaboratív előnyt biztosít az együttműködő partnereknek (Kanter, 2001). A kollaboratív előny abban rejlik, hogy az értéklánc-partnerkapcsolatokban különböző szakismeretű vállalatok fognak össze, hogy értéket teremtsenek a vásárlónak. Az ilyen típusú vállalati kapcsolatok az emberi kapcsolatokhoz hasonlóan kezdődnek, fejlődnek ki, és jutnak el a pozitív vagy negatív végkifejletig. – írja Rosabeth Moss Kanter. Ahhoz, hogy a partnerkapcsolatok sikeresek legyenek, a résztvevőknek sokat kell tenniük a sikerért. Olyan szervezeti jellemzőket kell megtestesíteniük, mint: érettség, fontosság, függetlenség, befektetés, integrativitás, intézményesülés. Ezen jellemzők mögött a partnerkapcsolatokat irányító személyek (vezetők és végrehajtók) képességei állnak.

A jól működő hálózati közösségek a fogyasztók számára jelentenek ténylegesen érvényesülő előnyöket. Ezekről a sikertörténetekről is áttekintést ad a Harvard Business Manager magyar kiadásának egy, magyar szerzők által írott cikke (Szekfű – Karvalics, 2000). A cikkből megtudhatjuk, hogy az Amerikai Automobil Szövetség vagy a Yahoo! mit tett az általa uralt érdeklődés-csoport (affinity group) tagjainak érdekében, hogy a hálózati közösség

- fokozatosan a fogyasztók irányítása alá kerüljön,
- a tagok kapcsolatrendszere táguljon szakmai, üzleti, érdeklődési stb. alapon szerveződő közösség felé,
- a közösség-koncepció maradandó eleme a tudatos közösségválasztás és- építés legyen,
- a szuverén egyénekből felépülő hálózati közösség intelligens és kreatív módon működhessék.

Látható, hogy az üzleti hálózatok megjelenése az információs társadalom fejlődése közepette átalakult gazdasági kihívásokra adott szervezeti válaszok egyike, mely a rugalmasságot, a gyors szervezeti tanulási készséget, illetve a fogyasztók testre szabott kiszolgálását állítja a középpontba. Az üzleti hálózat mint gazdasági szerveződés nem más, mint együttműködések halmaza, szerves (azaz nem csupán egyszeri) és aktív (az együttműködésben megnyilvánuló interakciók egymást kiegészítő, egymással szinergikus kapcsolatban álló) kooperációk sorozata. E kapcsolatok meghatározzák a hálózat szereplőinek viszonyát a hálózat többi tagjaihoz, éppúgy, mint a hálózatban részt nem vevő, külső személyekhez. (Håkansson – Snehota, 1995; Dubois – Pedersen, 2002). Napjainkban a fenntartható ver-

senyelőny forrását kutató vállalkozások egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vevőikkel, szállítóikkal, egyéb stakeholdereikkel kialakított kapcsolatok szorosabbá fűzésének, hiszen a kedvező versenypozíció biztosításában komoly szerepe lehet a hosszú távú és szoros kapcsolatok kiépítésének és fenntartásának (Gruen, 1997; Morgan, – Hunt, 1999).

A hálózati tanulás

A hálózati együttműködések koncepciójában a tudás, illetve tanulás, mint az innovációs folyamatot felgyorsító/kulcsfontosságú tényező jelenik meg (Bertola – Teixeira, 2003). E koncepció az innováció szűk, kizárólag a radikális technológiai újításokat értelmező modellje helyett innovációként értelmezi a megváltoztatott termékeket, szolgáltatásokat, termelési eljárásokat, az új szemléletű marketinget, a beszerzés és az elosztás új csatornáinak használatát, a menedzsment szemlélet, és szervezet megváltoztatását, valamint új szervezeti képességek és készségek elsajátítását egyaránt. E tudásalkotó folyamatban az információhoz történő hozzáférés biztosítása elégtelen megoldás, a versenyben maradáshoz folyamatos tudásdiffúzió és akkumuláció szükséges, mely interaktív tanulás formájában ölt testet.

A tanulás érdekében a szervezetek két alapvető módszer között választhatnak: (1) saját tapasztalataik, kísérleteik útján megszerzett tudás, illetve (2) más szervezetektől történő tanulás, egyéb piaci szereplők tudásának szervezetbe való integrációja. A hálózati együttműködések vizsgálata ez utóbbi megközelítést, a termékekbe, folyamatokba ágyazott tudás transzfer, illetve a szervezeti határokon keresztüli tudásdiffúzió egyéb formáinak elemzését igényli (Håkansson et al, 1999).

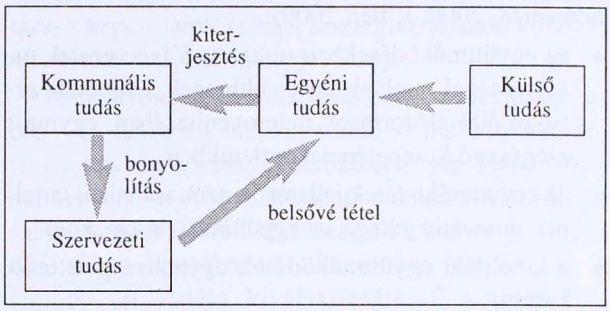
A tudásdiffúzió – a szervezeti tanulás megközelítéséből – kettős dimenzió mentén értékelhető (Nonaka, 1994):

- egyfelől a rejtett tudás átalakulása explicit tudássá, majd beágyazódása ismét rejtett tudásként;
- másfelől az egyének közötti szociális interakció, melynek során az egyéni tudás szervezeti, illetve a szervezeti tudás egyéni tudássá alakul.

Berger és Luckman (Huysman, 2000) a szervezeti tanulás – szervezeten kívüli tudást integráló – folyamatának négy fázisát különböztetik meg. *(1. ábra)* Az első szakasz az érzékelés, melynek során a szervezeten kívüli külső tudás, a szervezet egyes tagjainak egyéni tudásává válik. A második szakasz a kiterjesztés (externalizing), melynek során az egyéni tudás kiterjesztése, kommunikációja történik meg a szervezet többi tagja felé. A harmadik lépés a bizonyítás (objectifying), amikor a már közreadott, kommunikált tudás igazolást nyer a vállalaton belül, azaz azt mindenki helyénvalónak ismeri el. A negyedik fázis a belsővé tétel (internalizing), amikor a tudást a szervezet tagjai megtanulják, sajátjukként ismerik elnak tartják.

1. ábra

A szervezeti tanulás folyamata (Huysman, 2000)



A szervezetek között megvalósuló hálózati együttműködések jelentős szerepet töltenek be az interaktív tanulási folyamatban, melynek előnyei két kiemelendő aspektusban tekintetében jelentkeznek (Vatne – Taylor, 2000):

- az együttműködések közösségi (social) aspektusa,
- az együttműködések gazdasági aspektusa.

Az első aspektus összefügg a kapcsolatok révén kialakuló informális (szervezetközi) intézmény szerepével a tanulási folyamatban. Az innovációs folyamat ugyanis magában foglalja a kommunikációt és az információ áramlását, mely többnyire személyek közötti kapcsolatokon keresztül valósul meg. E kapcsolatok ugyanakkor különböznek az egyszerű piaci adásvételi tranzakcióktól, folyamatos és interaktív kapcsolattartásban öltenek testet, melyek megkönnyítik az együttműködések koordinációját, a kvalitatív információk cseréjét. Az interaktív kapcsolatokon nyugvó szervezetközi kapcsolatok olyan „informális intézményt" eredményeznek, melynek szereplői közösen alakítják ki és fejlesztik tovább az általuk használt kommunikációs kódokat, viselkedési stílusokat, az egymás irányában megnyilvánuló bizalmat, a használt üzleti gyakorlatokat és rutinokat, az üzleti viselkedés íratlan szabályait, egyúttal felgyorsítva a tanulási folyamatot.

A második aspektus az együttműködések nyomán szükségszerűen kialakuló specializáció előnyeit emeli ki. A hálózati együttműködésbe bevont aktorok ugyanis a feladatok megosztása mentén specializálódnak (átengedve egyes tevékenységi területeket más, ahhoz jobban értő partnereknek). A specializáció lehetővé te-

szi egyrészt az egyes szervezetek számára a versenytársak által csak korlátozottan másolható kompetenciák kifejlesztését, másrészt az egyes kompetenciák eredményeképpen előálló tudás rugalmas kombinációjával új termékek, termelési eljárások költséghatékony bevezetését, megvalósítását eredményezheti.

Az üzleti kapcsolatoknak a fentiekben leírt tanulási folyamatban betöltött szerepét három meghatározó tényező befolyásolja (Håkansson et al, 1999; Skaates – Seppänen, 2000; Ritter, 2000):

- az együttműködésekben részt vevő szervezetek tulajdonságai, melyek testet ölthetnek a rendelkezésükre álló erőforrások heterogenitásában, egymást kiegészítő kompetenciakészletükben,
- az együttműködések jellemzői, azok technikai tartalma, innovatív jellege, az együttműködések „kora",
- a kétoldalú együttműködések egymásra gyakorolt hatása.

E fenti tényezők megismerése és kezelése érdekében a szervezet menedzsmentjének kiemelkedő feladata olyan kompetenciák kifejlesztése, melyek támogatják a tanulási folyamat szervezetközi kontextusban történő megvalósítását, a hálózati kapcsolatok innovációs potenciáljának kiaknázását.

A szervezet kompetencia alapú megközelítése

A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat. (Awuah, 2001; Conceição – Heitor, 2002; Farkas, 1999)

A stratégiai menedzsment megközelítésében, a szervezeti tanulás célja a vállalat jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák központi szerepét – kulcskompetenciának (core competences) nevezve – először Hamel – Prahalad (1990; 1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást, mellyel a szervezetek vevők által elismert értéket hozhatnak létre, megkülönböztethetik magukat versenytársaiktól, kiterjeszthetik tevékenységüket új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, az emberekben, mint a szervezet tagjaiban testesülnek meg, fejlesztésük beruházást igényel, használatuk nélkül eltűnnek. Drejer (1999) e kompetenciák négy alapvető elemét különbözteti meg:

- technológia, mint fizikai rendszerek és eszközök összessége,
- emberi tényező, mely a technológia működtetője, a képességek és tudás megtestesülése,
- a szervezet, mely magában foglalja a formális szervezeti felépítést, illetve a működtetett menedzsment rendszereket,
- szervezeti kultúra, mely a szervezet informális megjelenése.

Más oldalról megközelítve, e kompetenciák struktúrájának vizsgálata során három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee, 2003):

- egyszerű kompetenciák: melyek a már létező erőforrások (pl.: meglévő munkaerő, vagy meglévő értékesítési csatorna) használatának ismeretét foglalják magukban,
- második szintű kompetenciák: melyek a szervezetbe integrált, felhasznált egyszerű erőforrások (egyszerű kompetenciák) újrakombinációs képességének architektúráját tartalmazzák,
- harmadik szintű kompetenciák: olyan szervezetspecifikus szabályok, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák architekturális tudásának újrakombinációjában játszanak szerepet. *(2. ábra)*

A modell ez utóbbi kompetenciákat tekinti kulcskompetenciáknak. A strukturált modell szemlélteti, hogy míg az első szintű kompetenciák egyértelműen tanulhatóak, a magasabb szintű kompetenciák másolása, összetettségük következtében nem lehetséges, más szervezettől történő „eltanulásuk" pedig a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit,, mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastrukturális háttérkövetelményt feltételezi.

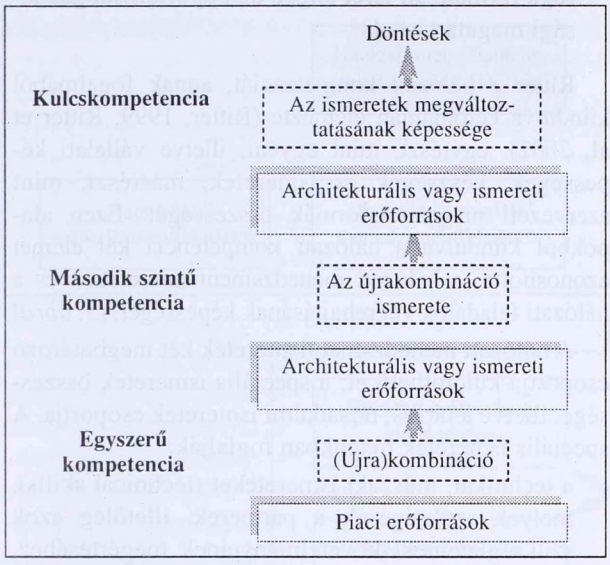
A hálózati kompetencia

„A kompetencia a tőke egy formájának tekinthető, mely jelentős befolyással van más tényezőkre a vállalati értékalkotó tevékenység során." (Carlsson – Eliasson, 1991: pp. 42.) A szervezetek gazdasági, üzleti kompetenciája olyan képességként definiálható, mely elősegíti az üzleti lehetőségekből származó versenyelőnyök generálását, megszerzését. A kompetencia ebben az értelemben egyfelől egyfajta szervezeti tudást, másfelől e tudás használatának képességét foglalja magában.

Gemünden és Ritter (1997/A) a hálózati kompetencia fogalmát – e megközelítés alapján –, mint erőforrások és tevékenységek összességét definiálja, me-

2. ábra

A vállalati kompetenciák struktúrája



lyek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti hálózatot. Ezen összefüggésben a hálózat-menedzsment célját kétoldalúan értelmezik; egyrészt a kétoldalú kapcsolatokból, másrészt a hálózat egészéből, mint teljes és komplex kapcsolatrendszerből, a kapcsolatok portfoliójából származó előnyök kiaknázása.

A hálózati kompetencia az eredményes kapcsolatmenedzsment előfeltételének tekinthető, ám attól szélesebb összefüggésbe ágyazódik. A szervezetnek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználásához szüksége van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre, éppúgy, mint egyes szervezetspecifikus tulajdonságokra. A hálózatról, a partnerektől származó szükséges ismeretek magukban foglalják:

- a hálózat, illetve az egyes partnerekkel történő együttműködések lehetőségeit, kockázatait,
- az együttműködések keretein belül megvalósuló innovációs folyamat lehetséges irányait, azoknak a szervezetben betöltött funkcióit,
- a hálózati működés legjobb megoldásait,
- az érdekérvényesítés lehetséges módjait,
- az egyes partnerek céljait, lehetőségeit, korlátait.

Mindezeken túl a hálózati együttműködésekben történő részvétel – vállalatspecifikus jellemzőként – megköveteli a hatékony és rugalmas belső kommunikációt, a hálózati tevékenység pénzügyi támogathatóságát. Gemünden és Ritter (1997) ugyanakkor feltételezik, hogy a hálózati kompetencia több, mint az egyes ismeretek és tulajdonságok megléte, az egyes komponensek összege. A hálózat-csomópontok (mint vevők, szállítók, versenytársak, intézmények stb) és e csomópontok közötti kapcsolatok összessége (Möller –Halinnen, 1999), potenciális partnerek állandó keresése, a legjobb partnerekkel a kapcsolatok kialakítása, a kapcsolatok közötti szinergiák állandó kutatása az intenzív hálózati működés alapja.

Amennyiben a kétoldalú kapcsolatok megalapozottak, úgy az üzleti hálózat stabil. A hálózati kompetencia egyben a hálózati stabilitás egyik összetevőjének is tekinthető. A hálózati kompetencia magas szintje képessé teszi a szervezetet a külső partnerekkel történő együttműködési alternatívák feltárására, a legjobb alternatíva kiválasztására. E kompetencia segítségével érvényesíthetőek a stratégiai célok az egyes partnerkapcsolatokon keresztül, ami nem csupán azok kommunikációját, hanem kölcsönös megértését és elfogadását is magában foglalja. Más oldalról a hálózati kompetencia magas szintje biztosítja a kevésbé eredményes kapcsolatok leépítését, emelve egyúttal az interakció szintjét a jelentős kapcsolati potenciállal rendelkező partnerek között.

Összefoglalva: a hálózati kompetencia egyfelől biztosítja a kiegyensúlyozott, jól szervezett, stratégiailag érett hálózat kialakulását, másfelől a potenciális és valós partnerkapcsolatok kiaknázásával, a szervezet adottságainak figyelembevétele mellett teszi lehetővé az innovációs célok elérését. (Gemünden – Ritter, 1997/B)

A hálózati kompetencia összetevői

A hálózati kompetencia elemeit a legtöbb elemző tanulmány lényegesen leegyszerűsítve mutatja be, kiemelve, a kapcsolatmenedzsment végzéséhez szükséges készségeket, és menedzsmentismereteket. Ezen összegzések lényegi gondolatai a következő elemek szerint rendszerezhetők (Pihkala et al, 1999):

Kommunikációs képesség

E képesség több területre osztható; egyrészről a vállalaton belüli kommunikációs csatornák kiépítettsége és azok használatának ismerete, másrészről a vállalat és környezete közti kommunikációs csatornák megléte és használatának ismerete. Ebben kiemelt terület e képesség tekintetében az

információ megszerzéseére, használatáraa, és megosztásaára irántiyuló képesség.

Kooperációs kultúra

E kompetencia két központi elem értelmezését feltételezi; egyrészt a kooperációs képesség szükségességét, másrészt a kooperációs készség jelentőségét. Az előbbi megmutatja, hogy mennyiben képesek a részt vevő szervezetek erőforrásaik, termelési tényezőik bizonyos közös allokációjával a versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, míg az utóbbi azt mutatja, hogy mennyire hajlandóak ezen erőforrások, tényezők kooperációban megnyilvánuló rendelkezésre bocsátására. A kooperációs vállalkozói kultúrát e két tényező együttesen határozza meg.

Bizalom

A kooperációs kultúra definiálása, annak szerves részét alkotó, kiemelendő tényező, a bizalom értelmezését teszi szükségessé. A bizalom mint tényező adott szervezeti közeget jellemző kompetencia. Egy adott szervezeti kör aktív együttműködése ugyanis csak az egymás tevékenységébe és működésébe vetett bizalom megléte esetén érhető el. Ezen bizalom megteremtése azonban kizárólag hosszú időn keresztüli korrekt üzleti viszonnyal, továbbá széles körű kommunikációs tevékenységgel teremthető meg.

Stratégiai gondolkodás, vízióalkotási képesség

E tényező további két elem megértését kívánja meg. A hálózati működés csupán formalitássá válik, amennyiben a hálózatnak nincsen kitűzött célja, célrendszere, melynek érdekében tevékenykedik. E célrendszerrel és az eléréséért kitűzött stratégiával minden egyes hálózati tag-szervezetnek egyet kell értenie, különben az együttműködés meghiúsul. Közös célrendszer és stratégia azonban csakis akkor válhat realitássá, ha a részt vevő szervezeteknek léteznek egyedi céljaik, azonosíthatók egyedi stratégiáik, amit a hálózati működés szolgálhat. Mindezek hiányában nem valósul meg tartalmi együttműködés, csupán az egyes szereplők érdekkonfliktusainak halmaza.

Kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának kompetenciája

E kompetencia nem más, mint egyedi együttműködésekben szerzett tapasztalat. Míg az együttműködések végrehajtásában a hálózat érdekeit szem előtt tartó hálózatbrókernek már jelentős szerepe van, ami garanciaként szolgálhat a megjelenő konfliktusok kezelésére, a megállapodások megkötése egyedi, szervezeti feladat, melynek elhibázottsága formalizált teret enged az opportunista gazdasági magatartásnak.

Ritter a hálózati kompetenciát, annak fogalmából kiindulva kétoldalúan elemezte (Ritter, 1999; Ritter et al, 2002): egyrészt, mint egyéni, illetve vállalati képességek, készségek és ismeretek, másrészt, mint szervezeti magatartásformák összességét. Ezen alapokból kiindulva a hálózati kompetencia két elemét azonosította; a hálózati menedzsmentismereteket, és a hálózati feladatok végrehajtásának képességét. *(3. ábra)*

A hálózati menedzsmentismeretek két meghatározó csoportja különíthető el; a speciális ismeretek összessége, illetve a társas, társadalmi ismeretek csoportja. A speciális ismeretek magukban foglalják:

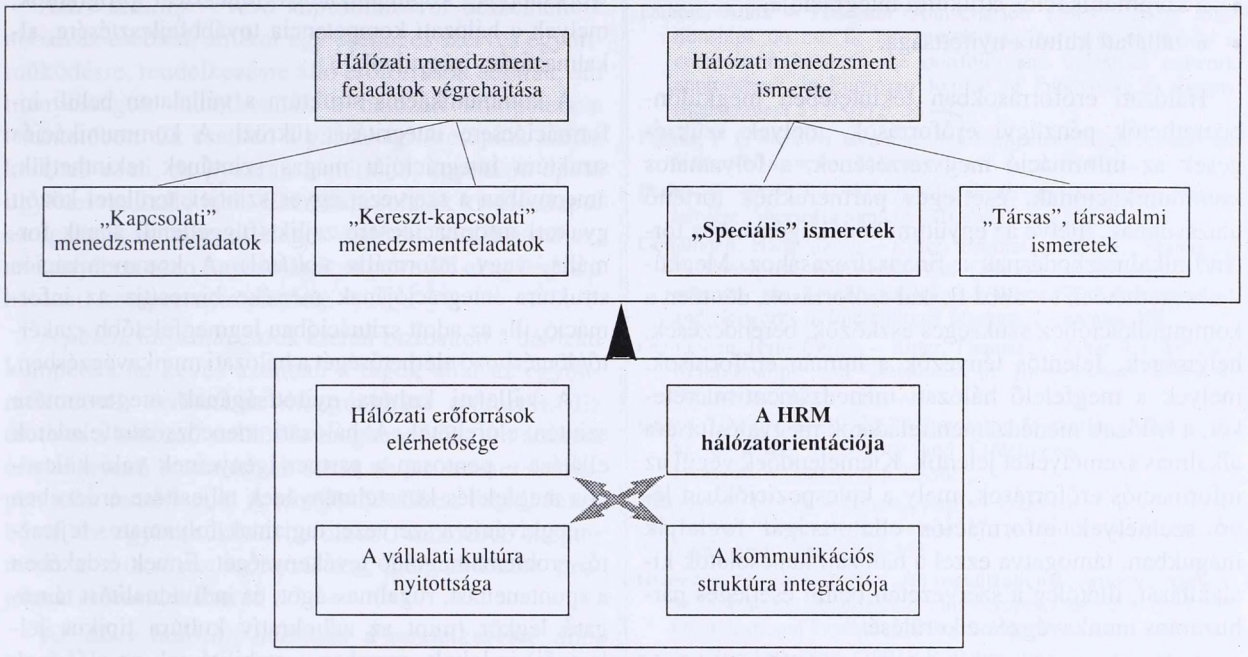
- a technikai, műszaki ismereteket (technical skills), melyek szükségesek a partnerek, illetőleg azok szükségleteinek, követelményeinek megértéséhez, és teljesítéséhez,
- gazdasági ismereteket (economic skills), melyek a hálózat rendelkezésére bocsátott inputok és nyerhető hasznok elemzésének képességében öltenek testet,
- jogi jártasságot (skills in legal matters), mely a létrehozott kapcsolatok szerződéses formában történő rögzítésének képességét, ismeretét tételezi fel,
- a hálózati tudást (network knowledge), mely a hálózatban részt vevő szervezetek tagjainak és erőforrásainak ismeretét jelenti,
- az együttműködésekben szerzett tapasztalatot (experiental knowledge), mely a külső partnerekkel történő interakciók során segít elkerülni és megelőzni a kritikus szituációkat, megtalálni a megfelelő közös válaszokat.

Míg a speciális ismeretek döntően a szervezet által birtokolandó hálózati menedzsmentismereteket írják le, a „társas", társadalmi ismeretek sokkal inkább a szervezet részéről az együttműködésekben szerepet vállaló személyek képességére koncentrálnak. A „társas", társadalmi ismeretek tartalmazzák a kommunikációs képességet, az extrovertált személyiségjegyeket, a konfliktusok kezelésének képességét, az empátiát, az emocionális kiegyensúlyozottságot és az együttműködési készséget.

A hálózati menedzsmentfeladatok végrehajtása tekintetében a modell két, egymástól jól elkülöníthető dimenziót határoz meg: egyrészt a kapcsolat-specifikus feladatokat (relation specific tasks), melyeket a

2. ábra

A vállalati kompetenciák struktúrája



kapcsolatmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom két szereplő kontaktusán belül megnyilvánuló feladatokként említ, másrészt a „kereszt-kapcsolati" feladatokat (cross-relational tasks), melyek a teljes hálózati kapcsolatrendszer menedzselésének feladatait írják le.

A kapcsolat-specifikus feladatok definiálása a következő tényezők mentén történik:

- Kapcsolati aktivitások kezdeményezése, ami magában foglalja a potenciális partnerek azonosítását és meggyőzését, a kooperáció megalapozását.
- Transzfer aktivitások, melyek tartalmazzák két szervezet közötti áru, szolgáltatás, pénz, információ, know-how és a munkaerő – áramlásának elősegítését.
- Koordinációs aktivitások, melyek a két, együttműködésben részt vevő szervezet aktivitásainak összehangolását szolgálják.

A „kereszt-kapcsolati" feladatok összegzése a következő tényezők mentén írható le:

- Tervezési tevékenységek, melyek a hálózat jövőbeli, kívánt állapotát rögzítik. A hálózati menedzsment szemszögéből mindez magában foglalja a belső, a hálózati és a környezeti analízist.
- Szervezési tevékenységek, melyek egyfelől a vállalaton belüli kommunikációs folyamat támogatását jelölik. Ennek keretében egyfelől a szervezet szereplőinek a kapcsolatok hasznosítására irányuló koncepcióinak allokációja, szelekciója, illetve e koncepciók megvalósítása. Másfelől e tevékenységkör magában foglalja a specifikus vállalati kapcsolatokhoz történő erőforrások allokációját. Végül pedig az egyes partnerek részéről megnyilvánuló menedzsmenttevékenységek összehangolását jelenti.
- Munkaerő-orientált tevékenységek, melyek döntően a specifikus kapcsolatokhoz történő humán erőforrás-állomány, a kapcsolatok működtetéséhez szükséges felelősség biztosítását, illetve a szervezeten belüli konfliktusok megelőzését, kezelését jelentik.
- Kontrolling tevékenységek, mint hálózati feladatok jelentik a hálózati output kontrollját, a partnerek minőségi kontrollját, a munkaerő kontrollját, beleértve természetesen a hálózati menedzsmentet.

A hálózati menedzsmentismeretek és a hálózati menedzsmentfeladatok komplex egészet alkotnak. A cél természetesen a hálózati menedzsmentfeladatok teljes körű ellátása, ami nem történhet meg a speciális, illetve a „társas" ismeretek hiányában. Ritter (1999) a hálózati menedzsmentfeladatok ellátásának a hálózati menedzsmentismeretek meglétén túl négy további előfeltételét fogalmazza meg összefoglaló tanulmányában:

- a hálózati erőforrások elérhetősége,

- a humán erőforrás menedzsment hálózat-orientációja,
- a kommunikációs struktúra integrációja,
- a vállalati kultúra nyitottsága.

Hálózati erőforrásokban tekintetében megkülönböztethetők pénzügyi erőforrások, melyek szükségesek az információ megszerzésének, a folyamatos kommunikációnak, esetleges partnerekhez történő utazásoknak, illetve az együttműködők igényeihez történő alkalmazkodásnak a finanszírozásához. Megkülönböztethetőek továbbá fizikai erőforrások, döntően a kommunikációhoz szükséges eszközök, berendezések, helyiségek. Jelentős tényezők a humán erőforrások, melyek a megfelelő hálózati menedzsmentismereteket, a hálózati menedzsmentfeladatok megvalósítására alkalmas személyeket jelentik. Kiemelendőek végül az információs erőforrások, mely a kulcspozíciókban lévő személyek információs ellátottságát foglalják magukban, támogatva ezzel a hálózati kapcsolatok kialakítását, illetőleg a szervezeten belüli esetleges párhuzamos munkavégzés elkerülését.

A humán erőforrásmenedzsment hálózat-orientációjának középpontjában a munkavégzési rendszer megváltoztatása áll. A hálózati együttműködések előidézte struktúraváltozások, ugyanis a csoportos munkavégzési formákat helyezik előtérbe, mint a projekt-, team struktúrák, de szerepet kaphatnak az önirányító, vagy autonóm munkacsoportok rendszerei is. (Bakacsi et al, 1999) A csoportos munkavégzés azonban számos emberi erőforrásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenység változtatását igényli, a kívánt eredmény elérése érdekében: a toborzási kiválasztási tevékenység munkakör alapú végzése irányából a kompetencia alapú recruitment felé. Hasonlóképpen az ösztönzés, illetve ehhez szorosan kapcsolódó teljesítménymenedzsmentben és karriermenedzsmentben a kompetencia alapú (a hálózati menedzsment ismeretek megszerzését és alkalmazását támogató) rendszerek alkalmazása indokolt; a korábbiaknál is hangsúlyosabb szerephez jutnak a tréningek, workshopok, kommunikációs fejlesztési programok, melyek a hálózati kompetencia továbbfejlesztésére, alkalmazására irányulnak.

A kommunikációs struktúra a vállalaton belüli információcsere integritását tükrözi. A kommunikációs struktúra integrációját magas szintűnek tekinthetjük, amennyiben a szervezet egyes szintjei, területei között gyakori információcsere zajlik (függetlenül annak formális, vagy informális voltától). A kommunikációs struktúra integrációjának mértéke biztosítja az információ, ill- az adott szituációban legmegfelelőbb szakértő/döntéshozó elérhetőségét a hálózati munkavégzésben.

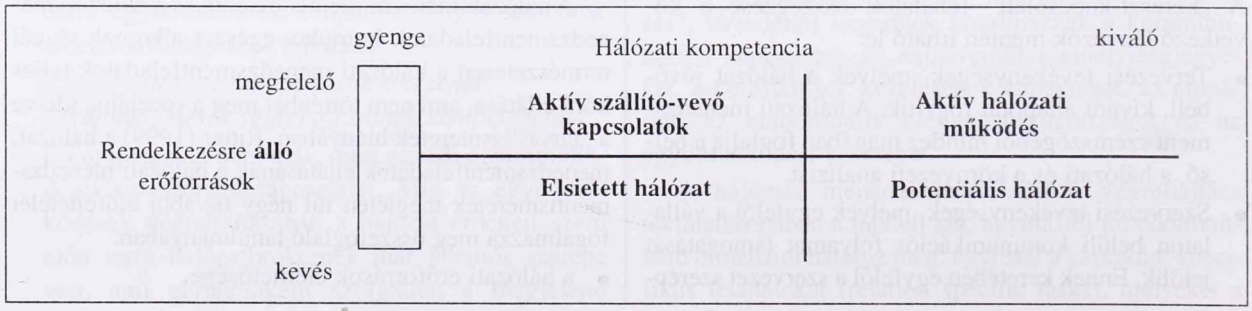
A vállalati kultúra nyitottságának megteremtése szintén előfeltétel. A hálózati menedzsmentfeladatok ellátása – pontosan a partner igényeinek való kölcsönös megfelelés követelményének teljesítése érdekében – megkívánja a szervezet tagjainak folyamatos fejlesztő, problémamegoldó tevékenységét. Ennek érdekében a spontaneitást, rugalmasságot, és individualitást támogató légkör (mint az adhokratív kultúra tipikus jellemzői) indokolt, szemben a stabilitással, az előírások és a kontroll rendszerével (melyek tipikus jellemzői a hierarchikus kultúrának). A nyílt vállalati kultúra biztosításának célja a vállalkozói szellemmel jellemezhető motivált munkavállalói légkör megteremtése.

A hálózati működéshez szükséges alapvető kompetencia és annak érvényesítéséhez szükséges előfeltételek (jelen esetben, mint erőforrások) rendelkezésre állása alapján az egyes hálózati kezdeményezések a következőképpen rendszerezhetők. (Pihkala et al, 1999) *(4. ábra)*

*Elsietett hálózat*nak tekinthető az a formálisan létrehozott kapcsolatrendszer, amelyben sem az együttműködések érdekében mobilizálható erőforrások, sem az érintett résztvevők hálózati kompetenciája nem áll rendelkezésre. E kapcsolatrendszerek rendkívül insta-

4. ábra

Hálózati kezdeményezések rendszerezése



bilak, jórészt azonosítható érdekek közös érvényesítésére szolgálnak.

*Aktív szállító – vevő kapcsolatok*ról beszélhetünk abban az esetben, amikor egy esetleges szerves együttműködésre, rendelkezésre álló erőforrások adottak, ám hiányosságok mutatkoznak a hálózati kompetencia tekintetében. Ez esetben a gazdasági szereplők széles körének eseti, de gyakran ismétlődő, egymásra épülő ügyletei realizálódnak. Ezen kapcsolatok kiváló alapul szolgálhatnak egy esetleges hálózat kialakításához, amennyiben ezen kapcsolatok résztvevői elsajátítják a hálózati kompetencia elemeit.

A *potenciális hálózat*ok esetén biztosított a hálózati kompetencia, kevés azonban a tagok által az együttműködések érdekében mozgósítható erőforrás. Ez esetben a hálózati működés megkezdődik, ám áttörést eredményező eredmények rövid távon semmiféleképpen nem remélhetők. A létrejövő hálózat fokról fokra bővíti az együttműködés területeit, miközben megteremti a szükséges erőforrásokat igénylő közös projektek erőforrásháttérét.

Az *aktív hálózati működés* a rendelkezésre álló, közös projektek érdekében mozgósítható erőforrások, és a hálózati kompetencia meglétének eredménye. A hálózati tagok között szerves kapcsolatok jönnek létre, melyek döntő változásokat idézhetnek elő mind versenyképességükben, mind jövedelmezőségükben.

A hálózati kompetencia meglétén túl kiemelendő, hogy a hálózat működése kizárólag akkor válik realitássá, ha mindaz a részt vevő partnerek mindegyike számára (az egyes szervezetek számára) világosan definiálható előnnyel kecsegtet. Amennyiben mindez hiányzik, úgy nem csupán a hálózat működése, de már kialakulása is meghiúsul. Erre mutatnak példát az írás elején idézett gyakorlati esetek.

Felhasznált irodalom

Awuah Gabriel Baffour (2001): "A firm's competence development through its network of exchange relationships", in Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16. No. 7. p. 574 – 599.

Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei (András) – Kováts Klaudia – Takács Sándor (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.

Banerjee, P. (2003): "Resource dependence and core competence: insight from Indian software firms", in: Technovation 23. p. 251 – 263.

Carlsson, B – Eliasson, G. (1991): „The nature and importance of economic competence" Working papers, Swedish Board for Technical Development.

Conceição, Pedro – Heitor, Manuel V. (2002): "Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building", in Technological Forecasting & Social Change 69. p. 641 – 651

Drejer, Anders – Riis, Jens Ove (1999): „Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated", in Technovation 19 (1999), p. 631 – 644

Dubois, Anna – Pedersen, Ann-Charlott (2002): „Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches", in European Journal of Purchasing & Supply Management 8 (2002) p. 35 –42.

Farkas, F. (1999): Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. Harvard Business Manager 1. évf. 4. sz. 58-64. o.

Farkas, F. – Poór, J. (1982): A vállalatközi szervezőmunka néhány kérdése. Vezetéstudomány XIII. évf. 1. sz. 21-25. o.

Gemünden, Hans Georg – Ritter, Thomas (1997)/A): Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence. Iin: Gemünden-Ritter-Walter(1997): Relationships and Networks in International Markets, Pergamon, UK

Gemünden, Hans Georg. – Ritter, Thomas – Walter A (1997)/B): Relationships and Networks in International Markets, Pergamon, UK

Gruen, Thomas W. (1997): "Relationship Marketing: "The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness", in Business Horizons Vol. 40, n. 6, p.32-38.

Håkansson, Håkan – Havila, Virpi – Pedersen Ann – Charlott (1999): "Learning in Networks", in Industrial Marketing Management 28, p. 443-452

Huysman, Marleen (2000): „An organizational learning approach to the learning organization", in: Europea Journal of Work and Organizational Psychology; Psychology Press Ltd., Sussex

Kanter, Rosabeth Moss (2001): Kollaboratív előny: a szövetségek művészete. Harvard Business Manager 3. évf. 1. sz. 34-35. o.

Morgan, Robert M. – Hunt, Shelby (1999): „Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy", in Journal of Business Research 46, pp. 281-290 (1999)

Möller, Kristian K. – Halinnen, A. (1999): „Business Relationships and Networks: Managerial Challange of Network Era", Industrial Marketing Management Vol 28. p. 413-427

Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." Organization Science 5 (1): p. 11-37

Pihkala Timo – Varamaki Elina – Vesalainen Jukka (1999): Virtual organization and the SMEs: a review and model development, Enterpreneurship and Regional Development

Prahalad C. K. – Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", in Harvard Business Review, Vol. 68. No. 3. p. 79 – 91

Prahalad C. K. – Hamel, G. (1994): Competing for the future, Harvard Business Press, Boston, 1994.

Ritter, Thomas – Wilkinson, Ian F. – Johnston, Wesley J. (2002): "Measuring network competence: some international evidence", in Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17. No 2/3. p. 119-138 .

Ritter, Thomas (1999): "The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively", in Industrial Marketing Management Vol. 28, No 5, p. 467 – 479.

Ritter, Thomas (2000): "A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships", in Industrial Marketing Management 29., p. 317 – 326

Skaates, Maria Anne – Seppänen, Veikko (2002): "Managing relationship driven competence dynamics in professional service organisations", in European Management Journal Vol. 20, No 4. p. 430 – 437

Szekfű, B. – Z. Korvalics (2000): Hálózati közösségek az új gazdaságban. Harvard Business Manager 2. évf. 1. sz. 54-67. o.

Vatne E. –Taylor M. (2000): The networked firm in a global world Small firms in new enviroments, Ashgate Publishing Company

LÁZÁR László

A KÖLTSÉGSZÁMÍTÁS ÉS -ELEMZÉS GYAKORLATA HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKBAN

A BKÁE Vezetési és szervezési tanszéke 2002. tavaszán és nyarán „Költségek a vezetés szolgálatában" címmel bonyolított le kutatást. A kérdőíves adatfelvétel, valamint az erre épülő elemzés középpontjában a vállalati erőforrások, illetve a felhasználásuk mérését és értékelését lehetővé tévő eszközök álltak. A szerző a kutatás eredményeit két összekapcsolódó cikkben ismerteti. Jelen tanulmány a páros második tagja.

Az erőforrásokkal a költségek útján való gazdálkodás kérdésköre napjainkban a gazdasági élet kiemelt témája. Az erőforrások felhasználásának mérési és értékelési módszerei, a szervezet költségeinek (s egyben célorientált számításuknak és alakításuknak) ismerete egyaránt foglalkoztat elméleti és gyakorlati szakembereket.

A témával, a hazai üzleti szervezetek működésének ilyetén jellemzőivel a kilencvenes évek második felében érintőlegesen több kutatás is foglalkozott (lásd pl. Bodnár – Dobák – Lázár,1996; Csányi – Dolgos – Wimmer, 1997; Bodnár, 1999; Wimmer, 2000). A „Költségek a vezetés szolgálatában" című, a BKÁE Vezetési és szervezési tanszékén 2002 tavaszán és nyarán lefolytatott kutatási program – ezekhez kapcsolódva – kiemelt céljaként határozta meg a vezetéstámogató költségszámítási és -elemzési rendszerek vizsgálatát. A tanulmány a szükséges elméleti felvezetés után az eredményekbe avat be: azt mutatja meg vázlatosan, hogy a kutatás szerint miként számítják és elemzik költségeiket a hazai kis- és középvállalatok.

A vizsgálódás alapjai

A kutatásban a vállalat költség- és teljesítményszámítási rendszerét sajátosan definiáltuk.

Abból indultunk ki, hogy a szervezet vezetése a célok elérését támogató döntéseinek meghozatala, illetve az érték-előállítási folyamat koordinációja érdekében szükségszerűen összpontosít az erőforrásokra. Tevékenységéhez igényt tart az erőforrás-felhasználási folyamat célorientált leképzésére (azaz mérésére, értékelésére, tervezésére) és elemzésére.

Úgy véltük, az ezt elvégző eszközök:

- Mérést tesznek lehetővé, vagyis velük meghatározott szabályok alapján számszerű kifejezések rendelhetők hozzá objektumokhoz, eseményekhez, illetve azok aspektusaihoz, tulajdonságaihoz, minőségi jellemzőihez;
- Értékelésre adnak lehetőséget, azaz segítségükkel valóságelemek pénzben kifejezett gazdasági értéke állapítható meg;
- Információt szolgáltatnak, azaz a döntésekhez kapcsolódóan az erőforrás-felhasználási folyamatról alkotott, annak megértéséhez és alakításához hozzájáruló tudást jelenítenek meg;
- Tervezhetővé (tehát az okozó tényezők tanulmányozása alapján előrevetíthetővé) és elemezhetővé (azaz az alapadatokhoz képest újonnan képzett információkkal jellemezhetővé) teszik az erőforrás-felhasználást.
- Jól azonosítható elemekből és az elemek közötti szabályszerű kapcsolatokból állnak, ugyanakkor egy hierarchikus viszonyban alrendszerei fölérendelt rendszereknek;
- Modelleknek tekinthetők, amennyiben az erőforrás-felhasználást homomorf módon, a lényegesnek,

illetve megragadhatónak tartott elemeket szem előtt tartva, az eszköz kialakítója szempontjainak és célkitűzéseinek megfelelően és a vezetői döntési folyamathoz illeszkedve leképzik.

A rendszer így a szükségleteknek megfelelően szolgáltat

- költségértékeket (tehát a periódus alaptevékenységében, a szokásos üzletmenet keretében felmerült, értékelt erőforrás-felhasználás adatokat) és
- teljesítményértékeket (tehát a periódus alaptevékenységében, a szokásos üzletmenet keretében előállt, értékelt output adatokat).

Kutatásunkban ugyanakkor csak a költségek kerültek terítékre.

A rendszer jellegét és felépítését illetően elfogadtuk a nemzetközi és hazai szakirodalom tradicionális közelítését. Ennek megfelelően három alapjellemzővel dolgoztunk: előzetesen leírtuk a rendszer alaptulajdonságait és irányultságát, funkcióit, illetve ezek alapján a működését meghatározó folyamatait.

1. A rendszer alaptulajdonságai és irányultsága

A vizsgálatban az alábbi öt tulajdonság jelent meg:

- Lényegi irányultság

  Fontos szempontnak tűnt, hogy az információszolgáltató költség- és teljesítményszámítás a vezető számára mennyire a saját döntések meghozatalát támogató eszköz (döntéstámogatás-orientáltság), s mennyire a munkatársak lépéseit, az idegen döntéseket befolyásoló mechanizmus (magatartás-befolyásolás, orientáltság stb.);
- Differenciáltság

  E szempont azt jeleníti meg, hogy a rendszerek céljaikban és módszertanukban mennyire egységesek, bomlanak-e egyes részterületek, érintettek, illetve funkciók tekintetében alrendszerekre.
- Időbeli irányultság

  A rendszerek alapvető jellemzője, hogy a múltra irányulva tényköltségekkel, vagy (a jövőre és a múltra egyaránt irányulva) terv- és tényköltségekkel dolgozó eszközök-e.
- A kezelt időtáv a tervköltségekkel dolgozó rendszerek esetében

  Amennyiben tervköltségekkel dolgozó rendszerekről van szó, lényeges kérdés, hogy azok a következő periódusra orientáltak vagy több periódus időtávjában is működő mechanizmusok.
- A költségobjektumokhoz rendelt költségek köre

  Végül kiemelt jellemzője egy rendszernek, hogy a periódusban felmerült költségek teljes körét a költségviselőkre terheli (teljesköltség-számítás), vagy ezek egy részét nem (részköltség-számítás).

2. A rendszer funkciói

- Az erőforrás-felhasználás mérésére irányuló vezetői tevékenység támogatása

  A tényleges erőforrás-felhasználás mérésével a rendszer információkat szolgáltat a különböző „költség-objektumok" múltban felmerült költségeiről.
- Az erőforrás-felhasználás tervezésére irányuló vezetői tevékenység támogatása
  - A rendszer segítségével meghatározható különböző költségviselők tervezett költsége. A költségviselők itt a számítás tárgyait, végső céljait jelentik. Lehetnek például szervezeti (felelősségi) egységek, termékek/szolgáltatások, projektek, folyamatok, értékesítési csatornák, vevőcsoportok.
  - A költségviselők költségeinek meghatározásán keresztül a rendszer konkrét döntési problémák esetén információt nyújt az elemzendő cselekvési alternatívákról, a rögzített céloknak megfelelő alternatíva kiválasztásához. E döntési helyzetek kapcsolódhatnak az értékteremtés alapfunkcióihoz, így a beszerzéshez, pl. választás beszerzési források/csatornák között, az optimális beszerzési mennyiség meghatározása, az erőforrások maximális beszerzési árának (felső árhatár) meghatározása, a termeléshez, pl. az optimális termelési program meghatározása, az optimális termelési eljárások és nyersanyagok kiválasztása, a termelési megbízások optimális nagyságának meghatározása, a szűkös erőforrások legkedvezőbb felhasználási módjának kiválasztása, az értékesítéshez pl. választás értékesítési módok/csatornák között, választás a kiszolgálandó vevői csoportok között, a termékek/szolgáltatások minimális árának (alsó árhatár) meghatározása, de lehetnek funkciókat átívelő problémahelyzetek is, pl. venni vagy gyártani problémák megoldása, belső elszámolóárak meghatározása.
  - A tervköltségek a hosszú távú költségcsökkentés, illetve szerkezeti átrendezés („költségmenedzsment") szükségességének felismeréséhez is vezethetnek. A megszülető értékek

ugyanakkor nem csupán döntéstámogató, hanem a szervezeti tagok irányában magatartásbefolyásoló szereppel is bírnak.

- A vezetés elemzési és adatszolgáltatási tevékenységének támogatása
  - A tényleges költségértékek mérése támogatja a vezetés adatszolgáltatási tevékenységét. A rendszerből információk nyerhetők az éves beszámoló összeállításához: a saját termelésű készletek, a saját előállítású eszközök aktivált mérlegértékének, illetve a termelési költségeknek, az értékesítés közvetlen és közvetett költségeinek meghatározásához. Költséginformációkra szükség lehet statisztikai jelentések elkészítéséhez, az érintetteknek (tulajdonos, bankok és hitelintézetek, biztosítóintézetek, vevők stb.) szóló elemzések összeállításához.
  - A rendszer segítségével (szervezeti egységek, termékek, szolgáltatások, projektek stb. költségeire irányuló) eltéréselemzés végezhető különböző értékek eltérésének képzésével (az eltérés meghatározható a tervezett és a tényleges, különböző időszaki tényleges stb. értékek szembeállításával). E mellett az értékek természetesen egyéb módon is elemezhetők, célszerűen kombinálhatók, összevethetők más értékekkel.
  - A költségek elemzése, értelmezése hozzájárulhat a jövőbeli döntések meghozatalához, a vállalati működés és a munkatársak munkájának eredményességi és hatékonysági kontrolljához.

3. A rendszer működését meghatározó folyamatok (a fentiek alapján)

- A rendszer működésének alapját a definíciós szakasz teremti meg. Ez a kezelt erőforrásoknak, felhasználásuk mérése és értékelése alapelveinek, illetve a használt költségkategóriák meghatározásának folyamatát jelenti. A fogalmak köre, meghatározása, az alapelvek ritkán, de változhatnak.
- A rendszer működését meghatározó folyamatok (a funkciókból következően) a költségek tervezése, mérése és elemzése. Nem feltétlenül valósul meg azonban a három folyamat egymás után. Elképzelhető, hogy a tervezés-mérés-elemzés elvileg egymásra épülő hármasából a vezető csak tervez, vagy csak mér, vagy tervez és mér, de nem elemzi a folyamatokat. Ha a három folyamat összekapcsolódik, abban az esetben is különböző szinteken értelmezhető. Lehetséges például, hogy egy adott költségnem szintjén marad. Gyakoribb azonban, hogy a szervezeti egységek, termékek stb. költségének számításához ez csupán egy előzetes lépcsőt jelent. Ugyanez vonatkozik a költséghelyekre: önmagában fontos szerepe lehet az egységszintű költségek meghatározásának, viszont egy termék költségeinek képzésénél ez köztes fázis.

  Elképzelhető, hogy a tervezés-mérés-elemzés hármasára pl. egy adott költségviselőre vonatkozóan a vállalat életében csak egyszer kerül sor (egy ingatlanépítési projekt költségterve és -kontrollja). Létezhetnek ritkán megvalósuló, illetve rendszeresen visszatérő folyamatok (az előbbire értékesítési csatornák, az utóbbira a nyersanyag-felhasználás lehet példa).

A kutatás keretében kísérletet tettünk arra, hogy a költségszámítás és -elemzés területén a jellemzők azonosítása mellett a tapasztalható módszertani és szemléletbeli változási tendenciákat is megjelenítsük. Ennek érdekében a költségszámítási rendszerek hagyományos modelljének jellemzőit módosítani igyekvő javaslatok közül ötöt emeltünk be:

- a funkcionális szemléletet megtörő folyamat-, illetve tevékenységalapú eljárásokat;
- a környezetvédelem kiemelt kezelését;
- az egyperiódusú szemlélet helyett az időtáv kiterjesztésére irányuló gondolatot;
- a befelé tekintő, termelésorientált működés helyett a piacorientáltságot;
- valamint a kizárólag a bejáratott alaptevékenységre összpontosító szemléletet az azt megelőző időszak tevékenységeivel (K+F, konstrukció stb.) kiegészítő javaslatokat.

A korábbi kutatási tapasztalatokra építve ugyanakkor a „folyamatköltség-számítást", a „target costingot" és társaikat nem akartuk néven nevezni: az érdeklődés nem a címkékre, hanem a tartalmakra irányult. A módszertanokat a végletekig lecsupaszítottuk: valójában személetmódokról, azok egyszerű leírásáról, könnyen érthető és elfogadható gazdálkodási rutinokról akartunk információkat szerezni.

Hazai kis- és középvállalatok költségszámítási és -elemzési gyakorlata[1]

Az eredményeket az elméleti feltevéseknek megfelelő csoportokban összegeztem, s az alábbiakban is ilyen formában következnek. Ennek megfelelően képet kaphatunk

- a vállalatok költségszámítási gyakorlatának alapjairól,
- a költségek tervezésének és elszámolásának jellemzőiről,
- a költségelemzési módszerekről,
- a speciális költségszámítási eljárások használatáról,
- a dokumentációról és az információáramlásról,
- a kivitelező munkatársról és
- és a költséginformációval való elégedettségről.

A költségszámítási és -elemzési rendszerek jellemzőin túl legalább annyira érdekes kérdés, hogy ezek megvalósulási formája és tartalma milyen befolyásoló tényezőknek köszönhető. Ezzel a kérdéskörrel egy következő tanulmány foglalkozik.

A szervezetek költségszámítási gyakorlatának alapjai

A kérdőívben a válaszadóknak a költségszámítás céljaira és tagoltságára vonatkozó állításokat kellett egy ötfokozatú skálán megítélniük. Az *1. táblázatban* az eredmények az átlagok (csökkenő) értékei szerint rangsorolva láthatóak.

1. táblázat

A vállalati költségszámítás céljai és alapjellemzői
(Átl – számtani átlag; RSZ – relatív szórás)

Vállalatunknál...	Átl	RSZ
...a költségszámítás alapvető célja a működés gazdaságosságának kontrollja,	4.45	20.4
...a költségszámítás fontos célja az üzleti döntések meghozatalának támogatása,	4.32	21.0
...a költségszámítás sokszínű, sokrétegű, multifunkcionális, komplex rendszer,	3.89	32.1
...a költségszámítás alapvető célja a termékek/szolgáltatások önköltségének meghatározása,	3.88	28.0
...a költségszámítás alapvető célja a szervezeti egységek teljesítményértékelése,	3.66	34.9
...a költségszámítás alapvető célja a termékek/szolgáltatások árkalkulációja,	3.65	31.2
...a költségszámítás vállalati részterületek, illetve funkciók tekintetében alrendszerekre bomlik,	3.38	47.0
...a költségszámítás fontos célja a munkatársak szervezeti magatartásának befolyásolása.	2.93	43.6

A válaszok több érdekes üzenetet tükröznek:

- A költségszámítás legfontosabb céljaiként a működés gazdaságosságának kontrollja és az üzleti döntések támogatása áll. A költségszámítás tehát (bár a kérdőív kétségkívül ebbe az irányba „nyomott") elsődlegesen a technokrata döntéshozó eszközeként rajzolódik ki. Ezt az érzést mélyíti az a tény is, hogy a célok között a munkatársak szervezeti magatartásának befolyásolása utolsó helyen kullog.

  Érdekes ez a határozott elutasítás, hiszen nyilvánvaló tény, hogy az előálló számoknak jelentős hatása van – sokszor persze a döntéshozatali folyamatba ágyazódva – a szervezeti tagok cselekedeteire. A gazdaságossági kontroll és a döntéstámogatás helyezéséhez és átlagértékeihez képest a szervezeti egységek teljesítményértékelése is alacsonyabb értéket kap. Tény, hogy a kisebb szervezeteknél a kérdés valószínűleg nem annyira releváns. Az eredmény másfelől talán magyarázható az előbbiek alapján (a „puha" elemek, mint a munkatársak, magatartás, teljesítményértékelés összefüggenének). Összességében viszont látszólag nehezen védhető, hiszen a működés gazdaságossági kontrollja hogyan érvényesül, ha az egységek teljesítményértékelése nem olyan lényeges?

  Kétségkívül lehetséges az a felfogás, miszerint a gazdaságossági kontrollt úgy támogatja a költségszámítás, hogy közben az egységek teljesítményének értékelése nem alapvető, hanem kiegészítő hozzájárulás. Azaz: „Nem ez a leglényegesebb, de erre is használható." Az is elképzelhető, hogy az egységek által létrehozott teljesítmények megítélésében a költségszámítás nem játszik alapvető szerepet. Nagyon valószínű viszont, hogy egy kisközepes szervezetben a centralizált irányítás dominál, a gazdaságossági kontrollt tehát a vezetés közvetlenül gyakorolja.
- Míg a termékek/szolgáltatások önköltségének meghatározása a rendszer nem jelentéktelen célja, ugyanezen termékek/szolgáltatások árkalkulációjában a költségszámításnak már nincs akkora szerepe. Vagyis: a cél annak kimutatása, hogy a „valóságban" mennyibe is kerülnek a termékeink/szolgáltatásaink, az már kevésbé lényeges, hogy az árakat is a költségek bázisán határozzák meg. Ez halványan, de mindenképpen a költségalapú árképzés klasszikus logikájától való ellépést jelzi.
- Úgy tűnik, a költségszámítás a vezetők fejében sokszínű és komplex rendszer. Ezzel együtt

érdekes, hogy az „egyéb" rubrika kitöltetlen maradt; egyetlen válaszadó sem rögzített olyan célt, amit a kérdőív nem vetett fel.

A költségek tervezésének és elszámolásának jellemzői

A kérdőív következő pontjában a költségek tervezésének és elszámolásának tárgyára és hogyanjára vonatkozóan fogalmaztunk meg állításokat, a válaszadóknak pedig az alkalmazásról kellett nyilatkozniuk. A *2. táblázatban* az állítások az egyetértés mértéke szerint rangsorolva láthatóak.

2. táblázat

A költségek tervezésének és elszámolásának jellemzői
(Igen % – az igennel válaszolók aránya)

	Igen %
Költségnemeinket tervezzük.	84.2
Termékeink, szolgáltatásaink tervköltségeit kiszámítjuk (tervkalkulációkat állítunk össze).	73.7
A költségek tervezésénél a rövid táv mellett stratégiai időtávon is számolunk.	65.5
A költséghelyi költségeket tervezzük.	63.2
A költségtervezésnél a következő elszámolási periódusra összpontosítunk.	56.9
Rendszeresen tervezzük különböző projektjeink költségeit.	54.5
A költségszámítás során nem rendelünk valamennyi felmerülő költséget a költségviselőkhöz, valamit (pl. rövid távon fix költségek) kihagyunk a kalkulációból, azaz részköltségen kalkulálunk.	49.1
Ugyanarra a költségviselőre rész- és teljesköltséget is számolunk.	45.5
A költségszámítás során valamennyi felmerülő költséget a költségviselőkhöz rendelünk, azaz fel nem osztott költség nélküli, teljes költséget kalkulálunk.	40.0

Az eredmények a költségtervezés és -elszámolás érdekes sajátosságait mutatják.

- A cégek nagy többsége költségnemeit tervezi. Ez az érték magasnak tűnik, hiszen a költségek tervezéséről, jövőbe vetítéséről, a valódi kontroll lehetőségének megteremtéséről van szó. Másfelől viszont mégsem elég magas – ez alapján a cégek egy részének még költségnemeiket illetően sincsen elképzelésük a vállalati erőforrás-felhasználás várható értékéről.
- Az adatok szerint a cégek jelentős részében végeznek előkalkulációt a termékek/ szolgáltatások önköltségére. A vállalatok egy része ezt úgy teszi meg, hogy költséghelyi költségeit nem tervezi, ami esetükben módszertani egyszerűséget sejtet. A költséghelyi költségtervezés gyakorisága ugyanakkor érdekesen egészíti ki a költségszámítás céljairól megfogalmazott véleményeket is. Egyfelől erősíti a szervezeti egységek teljesítményértékelésének alacsonyabb átlagértékét, másfelől némileg talán ellenpontozza, hogy a legfontosabb cél a működés gazdaságosságának kontrollja lenne: sokrétű tervezés nélkül ez ugyanis nem nagyon megy.
- Érdekes eredményeket mutat a költségviselőkre elszámolt költségek körének témája. A vezetők jelentős része állította, hogy a kalkuláció során valamennyi felmerülő költséget a költségviselőkhöz rendelnek, azaz fel nem osztott költség nélküli, teljes költséget kalkulálnak. Ez a „csak szűkített önköltséget engedélyező" Számviteli törvény előterében nehezen hihető, még ha a belső, vezetői számításokban valóban a teljes költség jelenik is meg. Úgy tűnik, a vállalatok egy jelentős része ugyanarra a költségviselőre rész- és teljes költséget is kalkulál.
- A szervezetek valamivel több, mint fele összpontosít a tervezésnél a következő periódusra, igen sok cég tehát nem (ebben azonban nyilván benne vannak azok is, akik nem tervezik költségeiket). Szokatlanul nagyszámú vezető állítása szerint stratégiai időtávon is számolnak költségeket (nem tudjuk ugyanakkor, hogy ez milyen hosszú időszakot jelent). Úgy tűnik viszont: jelentős a száma azon válaszadóknak, akik úgy terveznek termékköltséget, sőt, költségnemeket, hogy alapvetően rövid vagy középtávon, de nem kizárólag a következő periódusban gondolkodnak.
- A cégek mintegy fele rendszeresen tervezi különböző projektjeinek költségeit. A standard működés előrevetítésére irányuló költséghelyi tervezés (relatíve alacsony) mértékéhez képest ez a szám viszonylag magasnak tűnik.

Költséginformációkkal megoldható döntési problémák

A kérdőívnek a költségszámítás és -elemzés jellemzőivel foglalkozó része harmadik pontjában a tervköltségek különböző alkalmazási módjait soroltuk fel, a válaszadóknak az alkalmazásról kellett nyilatkozniuk. A *3. táblázatban* az állítások az egyetértés mértéke szerint rangsorolva láthatóak.[2]

Az adatokból kiolvasható lényeges jellemzők a következők:

- A „Honnan?", „Hogyan?" és „Mennyit?" kérdések megválaszolását elősegítő módszertanok alkalmazása gyakoribb, a „Mennyiért?" ritkább (költség)-elemzési feladat.
- A vállalatok jelentős részénél a termékek/szolgáltatások minimális árának meghatározása élő vezetői probléma. Azt, hogy mennyi lehet az output árának még gazdaságos alsó határa, az elemzők a költségek alapján tudják megmondani. Ez az arány tehát nem feltétlenül a költségalapú árképzést alkalmazók aránya, inkább szól arról, hogy az igennel válaszolók tudatában vannak a lehetséges minimumnak, és világos számukra, hogy ez a felmerülő költségekhez képest hol áll.
- A közvetlen teljesítmény-előállításhoz kapcsolódó, „belső" vezetői problémahelyzeteket a válaszadók ritkábban jelölték meg. Ide tartozik a termelésprogramozás, a fedezeti pont kiszámítása, a belső elszámolóárak meghatározása és a szűkös erőforrásokra irányuló optimalizációs elemzések kérdésköre is. Ezen dilemmák megoldásához biztosan szükségeltetnek költségadatok.

3. táblázat

Különböző tervköltség-alkalmazások előfordulása

(Igen % – az igennel válaszolók aránya)

	Igen %
1. Beszerzés	
Különböző beszerzési források és utak közötti választás	94.7
Az optimális beszerzési mennyiség meghatározása	69.6
Az erőforrások maximális beszerzési árának meghatározása	45.3
2. Teljesítmény-előállítás	
Optimális termelési program összeállítása	63.6
Fedezeti pont számítása	56.4
Szűkös erőforrásokra irányuló optimalizációs elemzések	38.9
3. Értékesítés	
A termékek/szolgáltatások minimális árának meghatározása	73.2
Értékesítési csatorna megválasztása	66.7
Megcélzandó vevőcsoport kiválasztása	66.7
Reklámozási módozatok közötti választás	47.4
4. Funkciókat összekapcsoló problémák	
Egy tevékenység vagy funkció kihelyezésének eldöntése	67.9
Belső elszámolóárak meghatározása	50.9
Venni vagy gyártani dilemma eldöntése	37.0

- A termelési program elkészítésének arányszáma az ágazati hovatartozások ismeretében nem meglepő (a feldolgozóipari, mezőgazdasági, építőipari és energiatermelő cégek összesen 63,8 %-ot tesznek ki). Az már érdekesebb, hogy az alapvető elemzési eszköznek tekinthető fedezetipont-számítást a válaszadók csak alig több, mint fele alkalmazza. A szűkös erőforrásokra irányuló optimalizálás már bonyolultabb kérdés; itt a gyakoriság elfogadható aránynak tűnik. Ugyanígy a belső elszámolóárak is csupán bizonyos szervezetekben jelentenek releváns – ráadásul nem is feltétlenül költségszámítási – problémát.
- Míg a kihelyezésről szóló, nagy valószínűséggel gazdaságossági elemzést is tartalmazó döntési helyzet a cégeknél gyakran fordul elő, a „make or buy" dilemma célszerű megoldásának támogatása igen ritka. Bár a szakirodalom egy része jellemzően e két kategóriát szinonimaként kezeli, a válaszadók látszólag nem így tettek. Az eredmények valószínűleg azt mutatják: sokkal gyakrabban fordul elő annak mérlegelése, hogy egy tevékenységet vagy funkciót a szervezeten kívülre helyezzenek, s ezután esetleg megvásárolják, mint hogy azt elemezzék, valamit a vétel helyett saját eszközökön gyártsanak le avagy fordítva. De az utóbbi állítás esetében megjelenő alacsony arányt okozhatta egy egyszerű tény is: a „gyártás" szót sok szervezet nem akarta magára értelmezni (vendéglátás, szolgáltatás, szállítás stb.)

Költségelemzési módszerek

A költségek elemzése igen sokfajta tevékenységet foglalhat magában. A kérdőívben megjelenő felsorolás – számos lehetőség felsorolásával – is több aspektusból kutatta a kérdést. *(4. táblázat)*

Az eredmények figyelemre méltó üzeneteket közvetítenek a költségelemzés tartalmáról:

- Kis- és középvállalatainknál az elemzési eszközök közül az általános költségek indokoltságának, leépíthetőségének elemzése áll az élen. A külföldi és a hazai költségszámítási szakirodalom egyik központi témájáról van itt szó; a gyakoriság és a relatív helyezés jelzi ennek időszerűségét és relevanciáját a hazai vállalatok esetében is. Kiemelendő, hogy ez a sokkal inkább eseti tevékenység, amely a módszertani kérdések mellett egyfajta filozófiát is sugall, a standard, rendszeresen visszatérő és könnyen sokszor kivitelezhető elemzési eszközök előtt végzett.

4. táblázat

Különböző költségelemzési módszerek előfordulása

(Igen % – az igennel válaszolók aránya)

	Igen %
Az általános költségek indokoltságának, leépíthetőségének elemzése	86.2
Különböző időszakra vonatkozó tényleges költségnemi költségek összevetése	82.8
Költségnemi költségek terv-tény elemzése	75.4
Különböző időszakra vonatkozó tényleges költséghelyi költségek összevetése	67.2
Különböző időszakra vonatkozó tényleges költségviselői költségek összevetése	63.8
Költségviselői költségek terv-tény elemzése	60.7
Költséghelyi költségek terv-tény elemzése	59.6
Projektköltségek terv-tény elemzése	45.5
A vállalat költségeinek módszeres összevetése a versenytársak költségeivel	12.1
A vállalat költségeinek módszeres összevetése a konszernszervezeten belüli vállalat költségeivel	10.5

- A cégekben a költségnemek szerinti költségtervezés a leggyakoribb. Az e pontban adott válaszokból pedig most kiderül, hogy a különböző időszakra vonatkozó tényleges költségnemi költségek összevetése, illetve a költségnemi költségek terv-tény elemzése a legelterjedtebb.
- A különböző időszakok tényleges költséghelyi, illetve költségviselői költségeinek összehasonlítása mint „elterjedtebb eljárások" az alacsony módszertani szintet jellemző adatok sorát bővítik. A költséghelyekre és a költségviselőkre irányuló terv-tény elemzés alkalmazása csak mindezek után következik. Az előzőek alapján egyfelől nem is várhattunk többet, másfelől az adatok sok szervezetnél újfent rámutatnak a kontroll korlátozott kivitelezhetőségére.
- Sokat mondó a lista utolsó két helyezettjének gyakorisága. A szervezetek elenyésző része veti össze a vállalat költségeit módszeresen a versenytársak költségeivel, ami alapján kijelenthetjük, hogy a „költségbenchmarking" nem jellemző elemzési eszköz. Csak néhány vezető jelezte, hogy a vállalat költségeit összehasonlítják a vállalatcsoporton belüli másik vállalat költségeivel. Ez az arány annak fényében, hogy a cégek majdnem fele anya, ötöde pedig leányvállalat, szintén kevésnek minősíthető.

„Speciális" költségszámítási eljárások

E pont keretében arra voltunk kíváncsiak, hogy a vizsgált vállalatok gyakorlatában mennyire elterjedtek azon költségszámítási eljárások, amelyek a hagyományos szemléletet bizonyos pontokon módosítják. *(5. táblázat)*

5. táblázat

Különböző speciális eljárások előfordulása

(Igen % – az igennel válaszolók aránya)

	Igen %
A költségek számításánál jellemzően a piaci árakból indulunk ki, és innen vezetjük vissza a megengedhető költségek szintjét, majd törekszünk ezek (hosszú távú) elérésére.	57.9
A költségek számításánál nem (csak) funkcionálisan, hanem tevékenységekben, rész- és főfolyamatokban (is) gondolkodunk, s kiszámítjuk e tevékenységek/folyamatok költségeit.	55.4
Általánosságban: a költségeket nem csupán rövid távon számítjuk és elemezzük, hanem hosszú távú alakításukra, azaz egyfajta költségmenedzsmentre is törekszünk.	43.1
A számviteli rendszeren belül, a költségekkel végzett elemzésekben külön hangsúlyt helyezünk a környezetvédelemre.	26.8
Létezik olyan költségszámítási módszertan, amelyik kifejezetten a teljesítmény-előállítást folyamatában megelőző vagy követő tevékenység-területekre irányul. (Kutatás-fejlesztés, konstrukció, beszerzés stb.)	6.9

Az adatok tovább színezik a rendszerekről alkotott eddigi képet:

- Általánosságban megállapítható, hogy az eljárások megjelenési gyakorisága alacsony. Ezt a megállapítást nem pusztán az abszolút számértékeket vizsgálva tehetjük, hanem az alapján is, hogy az itt szereplő arányok valamennyi kérdésnél a legkisebbek közé tartoznak.
- A legelterjedtebbnek az a gyakorlat mutatkozott, ami szerint a költségek számításánál a cég jellemzően a piaci árakból indul ki, és innen vezeti vissza a megengedhető költségek szintjét, majd törekszik ezek hosszú távú elérésére (ez a target costing, azaz a célköltségmenedzsment eljárás egyik típusának veleje). Az, hogy a válaszadók csaknem fele nem így tesz, sok mindenen múlhat. Oka lehet például, hogy nincs erre szüksége, mert termékeinek/szol-

gáltatásainak árai „alacsonyak", illetve versenyképesek. Egy másik indok lehet, hogy nincs (nagy) verseny a piacon, a vállalat érvényesíteni tudja áraiban a költségeit. Előfordulhat, hogy nincs tisztában a még megengedhető költségek elvi szintjével, ezt nem számolgatja. Az is elképzelhető persze, hogy nem kívánja a költségeit lefaragni, helyette a marketing eszközeivel élve próbál az erős versenyben helytállni.

- Tartalmilag szervesen ide kapcsolódó az az eljárás, amikor a vállalat a költségeket nem csupán rövid távon számítja és elemzi, hanem hosszú távú alakításukra, egyfajta költségmenedzsmentre is törekszik. A kutató magas gyakoriságot várna, hiszen itt alapvető gazdálkodói tevékenység látszik megfogalmazódni. De legalább közepeset, hiszen az első állításnál éppen erről volt szó.

  Ezzel szemben érdekes, hogy e pontban már jóval kevesebb vezető válaszolt igennel. Sőt; a helyzet ennél komiszabb: az előbbi vezetők nagy része úgy nyilatkozott, hogy nem kívánja a költségeket hosszú távon alakítani. Sajnos nem látszik olyan észszerű magyarázat, amely e következetlenségre jó válasz volna. Számomra viszont mindez tovább erősíti a költségszámítási és -elemzési rendszerek alacsony alkalmazási szintjéről formálódó értékítéletemet.
- Viszonylag magas szinten jellemző, hogy a költségek számításánál a cégek nem (csak) funkcionálisan, hanem tevékenységekben, rész- és főfolyamatokban (is) gondolkodnak, s kiszámítják e tevékenységek/ folyamatok költségeit. (Ez lényegében a folyamat-költségszámítás alapvetése.) Bár az eredmény egyfelől örömteli, a vezetők tevékenységként értelmezhették a funkcionális területeken belül folyó műveletláncokat (pl. beszerzés, szerszámkészítés), amelynek költségei egyszerű elszámolási rendszer esetén is könnyen meghatározhatóak.
- Kijelenthető, hogy cégeinkben nem létezik olyan költségszámítási módszertan, amelyik kifejezetten a teljesítmény-előállítást folyamatában megelőző vagy követő tevékenység-területekre irányul (tehát pl. kutatás-fejlesztés, konstrukció, beszerzés).

A költségszámítás és -elemzést kivitelező munkatárs

A kérdőív egy külön kérdése azt tárta fel, kinek a munkakörébe tartozik a vállalatnál a vezetői döntéseket támogató költségszámítás és -elemzés kivitelezése.[3]

A válaszok szerint legnagyobb arányban a főkönyvelő, a (vezető) controller, illetve a gazdasági vezető végzi a munkát (e három munkakör együtt a kitöltők majdnem kétharmadát fedi le). Fontos információ, hogy a cégek majd egynegyedénél tehát az éves beszámolót összeállító és a könyvvezetést felügyelő főkönyvelő végzi a vezetői döntéstámogatást, viszont ennél lényegesen több esetben nagy valószínűséggel elkülönült munkakörben zajlik mindez. (Ez utóbbiba került a controller, az elemző statisztikus, a közgazdasági osztály, a kalkulátor, a kereskedelmi igazgató és az üzemgazdasági osztályvezető is.)

Az is lényeges, hogy a vállalatok egy részében a csúcsvezető dolgozik a kérdéses szerepkörben. Ez nem csak azért kiemelendő, mert látszólag megnyilvánul: a csúcsvezetés kulcsszereplője a kutatásban vizsgált rendszerek kialakításának és működtetésének. Fontos azon okból is, hogy fény derül rá: a szakemberek egy része valószínűleg nem tett különbséget munkakör és hatáskör, illetve hatásköri szintek között. Ezekben az esetekben a válasz sokszor a rendszer alakítására vonatkozó kompetenciára utalhat, mintsem az önköltségszámítás és az eltéréselemzés tényleges (az elnök vagy az ügyvezető igazgató általi) végrehajtásának feladatkörére. A személyes tapasztalat persze azért ismer példát az utóbbira is.

Bár a fentiekben elvégzett gyorselemzés érdekes megállapításokat tesz lehetővé, valójában több bizonytalanságot is rejt magában. Egyrészt a szervezetek konkrét ismerete nélkül nyilvánvalóan nehéz megállapítani, ki(k) által is valósítják meg a költségek számítását és elemzését. Másrészt nem tudjuk, milyen tevékenységek is bújnak meg a címkék mögött. Elképzelhető, hogy a főkönyvelő a gazdasági vezető, illetve a gazdasági ügyviteli tevékenység általános vezetője munkakörét illetően a számviteli vagy a közgazdasági osztályvezető. Harmadrészt a válaszokban a kivitelező és a kiviteleztető valószínűleg gyakran keveredik egymással. Nyilvánvalóan az is előfordulhat, hogy a feladatok megoszlanak több munkatárs között. (A kutatás módszertani kritikájáról az utolsó pontban írok részletesebben.)

A rendszer működését támogató információáramlás

A kérdőív vonatkozó részének utolsó kérdésében azt tudakoltuk, a vezetés igényeinek megfelelően kialakított számviteli terület számára milyen mértékben állnak rendelkezésre funkcionális adatok. *(6. táblázat)*

A funkcionális területeket a „problémásan" oszlop mentén rendeztem csökkenő értéksorrendbe.

6. táblázat

A számviteli terület információellátottsága

Funkcionális területek	Egyáltalán nem %	Problémásan %	Problémamentesen %
Marketing	16,7	50.0	33,3
Controlling	14,9	40.7	44,4
Termelés/Szolgáltatás	1,9	38.9	59,3
Beszerzés	0,0	33.3	66,7
Humán erőforrás gazdálkodás (bérszámfejtés nélkül)	15,1	32.1	52,8
Értékesítés	0,0	25.5	74,5
Bérszámfejtés	1,8	19.3	78,9
Pénzügy	0,0	14.0	86,0

A táblázat ismét érdekes eredményeket közöl:[4]

- Az adatáramlás szempontjából – a három oszlop rangsorszámait együttesen nézve – a legkevésbé problémás területeket a pénzügy (banki kapcsolatok, befektetések, finanszírozás stb.), a bérszámfejtés (munkavállalók bérének és járulékainak elszámolása) és az értékesítés (analitika, kimenő számlák stb.) jelentik. A leginkább problematikus funkció a marketing, utána közvetlenül a controlling következik. A humán erőforrás gazdálkodás (munkaerő-nyilvántartás, bértömeg-gazdálkodás stb.), de a beszerzés (analitika, bejövő számlák stb.) és a termelés/szolgáltatás is csak a középmezőnyben kapott helyet.
- A számok többek között arról árulkodnak, hogy éppen a szervezeti erőforrás-felhasználás központi területe, illetve az ezt elemző funkciók (a controlling és a humán erőforrás gazdálkodás) számviteli adatkapcsolata problematikus. Ez a költségek számítása és elemzése szempontjából mindenképpen negatív ténynek nevezhető. Kétségkívül igaz, hogy a pénzügy, a bérszámfejtés és az értékesítés gyakorlati adatkapcsolata a számvitellel egyszerűbb, könnyebben algoritmizálható (és egyirányúsítható) lehet, mint az elemzést és a kölcsönös input-output viszonyt feltételező controllingé. Meglepő, hogy a válaszadók negyven százaléka szerint egyáltalán nem vagy csak problémásan állnak a számvitel rendelkezésére termelési adatok.
- Az adatkapcsolatok biztosítása elképzelhető manuális mechanizmusok és személyes kontaktusok működtetésével is, de a hatékony technikai biztosítás mindenképpen az informatika feladatköre. A vállalatok egyharmada rendelkezik integrált informatikai rendszerrel. Ezek a rendszerek elvileg modulárisan lefedik a működés valamennyi fő területét, s közöttük automatikusan biztosítják az adatok áramlását. A gyakorlatban viszont az „integráltság" sokszor névleges – vagy azért, mert a szállító ugyan így adja el a megoldást, de az nem képes teljes mértékben eleget tenni e kívánalomnak; vagy azért, mert a rendszer bevezetése még folyamatban van, s a modulok közötti kapcsolatokat nem sikerült beüzemelni; vagy azért, mert a modulok egyszerűen nem fedik le az értékteremtés minden alap- és támogató funkcióját.

A költséginformációkkal való elégedettség

Végül arról is kérdeztük a válaszadót, személyesen milyen mértékben elégedett a rendelkezésére álló költséginformációkkal. *(7. táblázat)*

7. táblázat

A rendszerrel való elégedettség mértéke

(Igen % – az igennel válaszolók aránya)

	Igen %
Nagyjából-egészében elégedett vagyok.	55.2
Néhány kiemelt ponton lenne még mit javítani a rendszeren, éspedig:	25.9
Nagyon; a szükséges szinten kielégítők és pontosak az adatok.	10.3
Sajnos sok hibával és torzítással terheltek a költségin-formációk, a döntéshozatalt nem támogatják hatékonyan.	8.6
Egyáltalán nem vagyok elégedett a költséginformációkkal; a fejlesztés ezen a téren sürgős és elkerülhetetlen.	0.0
Összesen	100,0

A vezetők válaszaikban igen sok problémát és módosítási javaslatot fogalmaztak meg. Az ide kapcsolódó optimalizálási kezdeményezések sokszínűek.

- Vannak, akik minőség-, illetve szemléletbeli javulást szeretnének elérni:
  - „A belső információs rendszerek áramlása lehetne gyorsabb, pontosabb."
  - „Gyorsabb adatfeldolgozásra lenne szükség."

- „A következetesség hiánya tapasztalható, év közben, többször alapvető módosítások történnek a divíziók érdekeinek megfelelően."

- Vannak, akik módszertani fejlesztésben gondolkodnak:
  - „A megbízónkénti fedezetszámítás pontosítása, a termelő részlegek munkaerő-átcsoportosításának pontos mérése."
  - „A tervtáblázatokban nem különül el megfelelően a felosztott általános költségek összege a közvetlen költségektől."
  - „A több szervezeti egységet érintő költségek felosztási módszerének javítása."
  - „Rezsiköltségek további műhelyenkénti bontása."
  - „Költségek biztos költséghelyekre irányítása."
- Végül vannak, akik a költségszámítás és -elemzés jelenlegi hatókörének kiterjesztését kívánnák megvalósítani:
  - „A teljesítmény-előállításhoz kapcsolódó döntési problémák támogatása."
  - „Energiafelhasználás és a szolgáltatási ágak vizsgálata."
  - „A műszaki terület bevonása."
  - „A konkurenciától a jó ötleteket átvenni"

Természetesen igen lényeges annak figyelembe vétele, hogy az elégedettséget firtató kérdés a kitöltőt „találta meg". Az ő észlelése és véleménye csapódott le a válaszokban, úgy, ahogy a helyzetet csúcsvezetői, osztályvezetői vagy éppen előadói munkaköréből látta.

Értékelés, következtetések

A kutatási eredmények alapján a következő összegző megállapítások fogalmazhatók meg:

- A (kis- és közepes méretű) hazai vállalatok költségszámítási és -elemzési rendszerei alapvetően az üzleti döntések támogatására szolgálnak; a motiválás és a mozgósítás elsősorban más vezetői eszközökkel valósul meg. Ez a teljesítményértékelés, a felelősségi elv számviteli szempontból vett háttérbe szorulását, a számszaki információk másik dimenziójának elhanyagolását sejteti.
- A vállalati rendszerek sokszínűnek észlelt, de kevéssé differenciált eszközök; a költségszámítás és -elemzés a célokat többrétűen szolgálja, ám ritkán bomlik alrendszerekre. Mindez egységes támogató informatikát, de szűk feladat-meghatározást is jelenthet.
- Az erőforrás-felhasználás tervezésében a hazai vállalatok vizsgált köre jelentős hiányosságokat mutat. Azok a szervezetek, amelyek terveznek, elsősorban a költségnemek és a költségviselők szintjén teszik ezt; a költséghelyi tervezés gyakorisága még ennél is alacsonyabb. Jóllehet a vizsgált vállalatok méretét mindig szem előtt kell tartani, ez a tény mindenképp a decentralizált vezetés, a vezetői szándékok érvényesítése, a felelősségi elv következetes alkalmazása ellen ható tényező. Érdekes viszont, hogy a tervezők jelentős része nem (csupán) egy periódusban gondolkodik. Bár léteznek élenjáró szervezetek, a differenciált tervezés gyakoriságára és az időhorizontra utaló eredmények egyaránt módszertani igényeket vetnek fel.
- A vállalatok tervezési gyakorlata nyilvánvalóan elemi kapcsolatban van elemzési tevékenységükkel. Az eredmények azt mutatják, hogy a nem kielégítő tervezéshez nem kielégítő elemzési gyakorlat társul. Nagy a csak költségnemeinek változását vizsgáló szervezetek aránya, s az elvárhatónál magasabb a csak tényköltségeit összevető szervezetek száma. Bár a kép összetett, mégis kijelenthető, hogy számos hazai vállalatnál hiányoznak alapvető elemzési eszközök. Ezek közül egyébként az általános költségek indokoltságának és leépíthetőségének vizsgálata a leggyakoribb, ami egyebek mellett nagy költségnyomást is jelez. A vezetés értékteremtést kontrollálni kívánó tevékenysége sok helyen korlátokba ütközik; a tények módszertani elmaradásra és ki nem aknázott hatékonysági lehetőségekre utalnak. Kiderült ugyanakkor, hogy az elemzés terén is vannak élenjáró szervezetek.
- A hagyományos költségszámítási és -elemzési eszközökhöz képest alternatív utakat kínáló eljárások alkalmazása ellentmondásos. Egyértelműnek tűnik, hogy a cégek sokkal kisebb aránya törekszik a költségek hosszú távú, módszeres alakítására, mint ahányan hírt adtak az általános költségek elleni küzdelemről. Emellett gyakorlatilag elenyésző a teljesítmény-előállítást megelőző tevékenységek erőforrás-felhasználására irányuló módszertanainak alkalmazása, pedig e költségek a vállalatok nagy részénél növekedtek. Ugyanilyen kevéssé jellemző a vállalatközi költség-összehasonlítás. Mindez arra utal, hogy a hazai vállalatok költség-

oldalról nagy nyomás alatt vannak, ehhez azonban nem társul kielégítő módszertani esz-köztár.

- A vizsgált rendszerek a kutatás szerint nem kellően dokumentáltak. Az alapelvek és magyarázatok hiánya a gyakorlati mérés és értékelés megbízha-tóságát és érvényességét érintő, fontos probléma.
- A vizsgált rendszerekről kialakult, az előzetes várakozásaimnál szürkébb véleményt az elégedettség-vizsgálat megerősíti: az érintett vállalati szakemberek több, mint egyharmada bevallása szerint kisebb-nagyobb mértékben elégedetlen a kutatás tárgyával.

Az egyediről, a konkrétról ez a módszertan persze csak a sokaságról alkotott, általánosított vázlat-magyarázat alapján tud mondani valamit. A szituáció-elméleti alapokon nyugvó felmérés (a kérdőíves adatfelvételi technika alkalmazási problémáin túl) nem volt képes feltárni, hogy az adott rendszerek milyen folyamato(ko)n keresztül jöttek létre. Pillanatfelvételt nyújtott, amely az idődimenziót és a hatásmechanizmust – a rendszeralakítást illetően – figyelmen kívül hagyja. A döntéshozók, a szervezeti tagok szándékai, érdekeinek összefüggései például kimaradtak az elemzésből. Ezek a kérdések sokkal inkább közelíthetőek kvalitatív módszertanokkal.

A kérdőíves vizsgálat és az erre épülő adatelemzés ugyanakkor talán jó eszköz volt arra, hogy feltáró kutatást végezzünk a témában, s az eredmények előterében a folyamatokat és a szerepeket egyedi esetben leíró esettanulmányok készülhessenek el.

Felhasznált irodalom

Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. Doktori disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest

Bodnár, V. – Dobák, M. – Lázár, L. (1996): Szervezettervezés és menedzsment kontroll. A „Versenyben a világgal" kutatási program „Menedzsment és versenyképesség" projektje azonos témájú alprojektjének zárótanulmánya. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék

Csányi, T. – Dolgos, O. – Wimmer, Á. (1997): Költséggazdálkodás, teljesítménymérés és hatékonyság a magyar vállalati gyakorlatban. A „Versenyben a világgal" kutatási program Költséggazdálkodás alprojektjének zárótanulmánya. BKE Vállalatgazdaságtan Tsz.

Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Doktori értekezés, BKÁE.

Lábjegyzetek

1 A „Költségek a vezetés szolgálatában" kutatási programról a jelen tanulmányt megelőző írásban részletesebben is található információ. Ezért a bemutatástól e helyen eltekintek.

2 A válaszadókat tehát arra kértük meg, hogy jelöljék meg azon tételeket, amelyek náluk léteznek. Az értelmező-elemző munka utólag ugyanakkor rávilágított, hogy a válaszokból a szándékunknak megfelelő egyértelmű üzenet sajnos nem olvasható ki. Az instrukciók szerint ugyanis valószínűleg egyaránt az „igen" választ karikázta be az, aki az adott probléma megoldásához használ költséginformációkat, és az is, akinél ugyan „létezik" a dilemma, de orvoslásához költségeket nem használnak. Emiatt az értékelésnél óvatosabban kellett eljárni.

3 Kétszer is előfordult, hogy a válaszadók konkrét név megadásával („Kiss Z. Ágoston") feleltek a kérdésre...

4 Úgy vélem, ha egy vállalatnál esetleg nem létezne valamely funkció, azt az „egyáltalán nem" minősítés minden bizonnyal elnyeli. Ezen oszlop eredményeiből tehát meghatározhatatlan, hogy mekkora az elvileg meglévő, de ténylegesen nem működő kapcsolatok aránya. A másik két számsor viszont ebben az értelemben „tiszta". S a táblázatból ennek figyelembe vételével érdekes összefüggésekre derül fény.

E számunk szerzői:

SZABÓ Katalin, egyetemi tanár, BKÁE, a Közgazdasági Szemle főszerkesztője; **BECSKY András,** PhD hallgató, Debreceni Egyetem; **MAKÓ Csaba,** egyetemi tanár, MTA Szociológiai Kutatóintézet; **KESZI Roland,** tud. segédmunkatárs, MTA Szociológiai Kutatóintézet; **POLYÁNSZKY T.** Zoltán, kutató, Panthea KKT.; **FARKAS Ferenc,** tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **VILMÁNYI Márton,** PhD hallgató, PTE, tanársegéd, Szegedi Egyetem; **LÁZÁR László,** PhD hallgató, BKÁE; **HERNÁDI András,** kandidátus, MTA Világgazdasági Kutatóintézet; **RUBÓCZKY István,** nyugd. oszt. vez.

HERNÁDI András

„VEZETÉSTUDOMÁNY" AZ AMERIKAI FOGYASZTÓVÉDELEMBEN

A szerző cikkében a fogyasztóvédelem kimagasló amerikai személyiségének, Ralph Nadernek munkásságán keresztül mutatja be a politika és a fogyasztóvédelem kapcsolatát.

Mint minden szakterületnek, a fogyasztóvédelemnek is megvannak a sajátos *(jelen írásban dőlt betűkkel szedett)* vezetéstudományi és gyakorlati tapasztalatai, amelyek ismerete Magyarországon sem nélkülözhető. Különös hangsúlyt kaphatnak azon – a világ legnagyobb piacgazdaságában, az USA-ban megfigyelhető – tapasztalatok, amelyek az amerikai fogyasztóvédelem egy immáron „ikonná" emelt személyiségéhez, Ralph Nader nevéhez kötődnek.[1] Úgy tűnik ugyanis, hogy a társadalom egészére kiterjedő, tehát a legszélesebb körű érdekvédelmi tevékenységnek hazánkban is csak azok válhatnak ismert és ezért befolyásos képviselőivé, akik a *média* (jelesül a televízió) *segítségével* fel tudják hívni magukra, illetve az általuk képviselt ügyekre a fogyasztók (a nézők) figyelmét. Így volt ez a TV korábbi jogi vonatkozású műsoraiban (gondoljunk csak Erőss Pál, Strasszer Tibor vagy Szentmiklósi Péter népszerűvé válására), de az MTV Juszt László vezette, nemrégiben elindított, „A tévé ügyvédje" c. sorozata is mintha ezt példázná. Naderhez hasonlóan Juszt sem próbál egyfajta egyszemélyes igazságosztóként fellépni műsorában, hanem egy kis csapatra támaszkodva tárja elénk hétről-hétre – a nyári hónapokban, ki tudja miért, szünetet tartva – a bennünket, fogyasztókat érő visszásságokat.

Ma már a hetvenedik évében járó Nader sem magányos farkasként vetette magát a „mozgalomba", hiszen hamar felismerte a *csapatmunka* szükségességét és előnyeit.[2] Segítőit – többségében fiatal *joghallgatókat* – mind nagyobb tisztelet övezte, mert ha rá hivatkozva kértek információt egy-egy cégnél vagy politikusnál, így kevesen mertek elutasítóan viselkedni velük szemben. Ezek a fiatalok csak annyiban voltak radikálisok, hogy keményen dolgoztak, *a rendszer jobbítása, megreformálása, nem pedig annak szétzúzása érdekében.* Nader mindvégig támaszkodott a tudatosan és gondosan kialakított sajtókapcsolataira is: a legváratlanabb pillanatokban és helyeken tartott sajtókonferenciákat, de egyedül is gyakran állt az újságírók rendelkezésére. Sokszor adott *hétvégi interjúkat,* mert tudta, ilyenkor hírhiányban szenvednek. Egyik erőssége az volt, hogy *kiválóan megjegyezhető szófordulatokat kreált és használt,* amelyeket örömmel vettek át a sajtó emberei.

Munkatársaival szemben felállított elvárásaiban, de a támadásai tüzében állókkal szemben is azt az elvet vallotta, hogy munkájuk napi 24 órában végzett *szolgálat,* ezért gyakran előfordult, hogy az éjszaka kellős közepén kereste őket telefonon, miközben ő is *bármikor a rendelkezésükre állt. Empatikus képessége* sokszor vált hasznára, és annyira bele tudott helyezkedni beszélgetőpartnerei szerepébe, hogy később még gesztusaikat is vissza tudta idézni, akár az utánzás szintjén is. A *személyes levelezést mindig fontos eszköznek tartotta.* Munkája során azt tapasztalta, hogy a *legmegbízhatóbb információkat egyetemi professzoroktól, kutatóktól, illetve vállalati középvezetőktől szerezhette.* Ezeket „közérdekű bejelentőknek" tartotta. Tevékenységük megkönnyítésre a 70-es évek elején egy *Szakmai Felelősségi Hírügynökséget* (Clearinghouse for Professional Responsibility) létesített, ami *nem volt más, mint egy postafiókcím,* amelyet sokan csak mint „gyóntatódobozt" aposztrofáltak.

Nader egész életútját a *puritanizmus* és a céljai elérésében mutatott *kérlelhetetlenség* jellemezte. Mint mondta, mindig *úgy dolgozott, mintha ötventáblás sakk-szimultánt játszott volna.* Már kisgyermekkorában feltűnt, hogy szinte *nyelte az információkat,* és különös *tisztelet érzett mások magánszférája iránt,* miközben valamiféle veleszületett *ellenszenvvel viseltetett a szimbólumokká tett tárgyakkal szemben.* Egy alkalommal például, amikor Ralph még csak négyéves volt, nem akarta megcsókolni a Libanonba hazalátogató családjukat felkereső érsek gyűrűjét, mondván, hogy ő már amerikai. Az általános iskolai tananyagot kevesellte. *Mindig többet és többet akart tudni.* Miközben társai az összeadással-kivonással bajlódtak, Ralph a tanító nénitől olyan könyvet kért, amelyből megtanulhatja a szorzást és az osztást is.

Édesapja „közéleti" tevékenysége révén szinte *magába szívta az állampolgári ismereteket.* Nader papa egy kisvendéglőt üzemeltetett a New England állambeli Winstedben, ahol mindennaposak voltak a helyi ügyekről folytatott beszélgetések, viták, de apja a nyolcéves Ralphot már a megyei bíróság nyilvános üléseire is elvitte, hadd figyelje a jogászok érvelését. Ekkor született meg benne az elhatározás, hogy ha felnő, ő is ügyvéd lesz, a hátrányos helyzetben lévőket fogja képviselni a *demokrácia szent szabályainak tiszteletben tartásával.* Nagy hatással volt rá, hogy egyszer tanúja volt, amint édesapja vita közben annyira sarokba szorította egyik törzsvendégét, hogy az mérgében felkiáltott, „Gyűlöllek!", mire az idősebb Nader csak annyit válaszolt: „Nem is tudod, milyen rossz neked, mert én viszont kedvellek!" Eközben édesanyjától a személyes értékeket, a *kitartást, az önerőre támaszkodást, rugalmasságot, önkritikát,* a mindennapok beosztó, értelmes életvezetési gyakorlatát tanulhatta el. Vacsora közben Naderéknél szinte *minden téma terítékre került.* A gyerekek egyaránt fültanúi és résztvevői lettek az európai gyarmatosításról, az egyházszervezésekről, az adózásról, a társadalmi igazságosságról, a roosevelti New Deal-ről folytatott beszélgetéseknek. Édesapja gyakran szóba hozta a *nagyvállalatok munkásellenességét és határtalan hanyagságát.* Ralph egyszer fel is idézte, hogy apja „mindig egy saját üzletet szeretett volna. Gyakran mesélt nekünk a nagy cégek trükkjeiről, például arról, hogy a nagy zöldségüzletekben az előrecsomagolt háromkilós krumpliszsákok rendre egykét dekával kevesebbet nyomtak". Az öreg Nader *következetessége* olyan szintet ért el, hogy bár Ralph vizsgaeredményei alapján bizton számíthatott volna ösztöndíjra a Princeton Egyetemen, ő ragaszkodott hozzá, hogy fiáért a teljes tandíjat megfizesse. Úgy tartotta, *csak akkor vegyen valaki igénybe pénzügyi segítséget, ha tényleg rászorul.*

Naderék persze nem voltak annyira jómódúak, hogy Ralph megengedhette volna magának, hogy sok gazdag társához hasonlóan csupán átevickéljen a vizsgákon. *Keményen dolgozott,* záróráig a könyvtári asztalok egyikénél ült. Közben *mit sem törődött az itt szokásos külsőségekkel,* egyszerűen, de nem feltűnően öltözködött. Távol-keleti majd közel-keleti tanulmányai mellett *közgazdaságtant tanult.* (Több mint kétszáz oldalas disszertációját Libanon gazdasági fejlődésének egyes kérdéseiről írta.) Kedvenc princetoni tanára az a Harper Hubert Wilson volt, aki a politikatudományon belül az *állampolgári jogoknak a kormányzattal, a nagyvállalatokkal szembeni védelmére* specializálódott. Így jutott el Nader az ötvenes évekre az akkor még néven nem nevezett *fogyasztóvédelem* területéhez. Egyszer, még diákként, miután hiába irogatott leveleket az ügyben az egyetemi lapnak, bevitt egy, a környékbeli DDT-s gyomirtás nyomán elpusztult madarat a szerkesztőségbe. Döbbenetére a dolog a szerkesztőt hidegen hagyta, mondván, ha bármi gond lenne, az egyetem kiváló vegyészei nyilván jelezték volna... *Az emberi esendőség és a gépkocsigyártók felelősségének összefüggése* akkor hatolt el borotvaélesen a tudatáig, amikor egy alkalommal csupán saját reflexeinek köszönhetően sikerült még időben lefékeznie az autóját, és ezzel megmentenie egy gyalogos életét. A szóban forgó járókelő történetesen a Princetonban kutatómunkát végző Albert Einstein volt...

Tehát talán nem is a véletlen hozta úgy, hogy Nader első, nagy feltűnést keltő fogyasztóvédelmi akciója az USA legnagyobb vállalatával, a General Motors-szal szemben zajlott. A „Semmilyen sebességnél sem biztonságos" (Unsafe at Any Speed) című, 1965-ben megjelent könyvében az amerikai gépkocsiipar felelősségét vetette fel az autóbalesetekkel kapcsolatban. Végül *ki is kényszerítette a gyártásbiztonsági előírások megszigorítását.* A GM a könyv megjelenése előtt magándetektívekkel figyeltette Nader minden lépését, hogy megpróbáljon valamilyen „fogást" keresni rajta. Nem jártak sikerrel, viszont Nader alaposan *megszellőztette a dolgot a sajtóban,* majd – magánügyeibe történő beavatkozás címén – beperelte a céget. A *per győzteseként kapott 270 ezer dollárt teljes egészében a fogyasztóvédelem céljaira fordította...*[3] Már csak azért is, mert nem érte be ezzel az egyetlen, átütő erejű sikerrel. Mint egyszer kijelentette, azáltal őrizte meg *töretlen érdeklődését,* hogy ha bármilyen felháborító ügynek a nyomára jutott, *mindig úgy tekintett a dologra, mintha még csak 19 éves volna.*

És az ügyek egymást követték. 1967-ben például a *húsáruk ellenőrzésének szabványait* vette célba. A New Republic c. lapban „Még mindig a dzsungelben élünk?" és „Óvakodj a hamburgertől!" címmel megjelent cikkeiben arra hívta fel a figyelmet, hogy az amerikaiak összes húsfogyasztásának negyedrésze az országos szervek ellenőrzésének hatáskörén kívül esik, és egyes államok gátlástalan húsfeldolgozói olcsón jutnak hozzá elhullott, haldokló, beteg és fogyatékos állatokhoz, amelyek húsát aztán a feldolgozás során az egyébként betiltott szulfit hozzáadásával egészségesen rózsaszínű késztermékekké varázsolják. A *kutatómunkában persze megvoltak a segítőtársai,* de a napvilágra került tényeket Nader mintegy *hangosbeszélőként kürtölte szét.* Közben arra a korábban megszerzett bölcsességre is támaszkodott, hogy a befolyásos *kongresszusi képviselők túl elfoglaltak* ahhoz, hogy ilyen konkrét ügyekben fel lehessen keresni őket, *de a körülöttük dolgozó – többnyire fiatal és ambiciózus – asszisztensek szívesen ugranak az effajta hírekre.* Ha pedig a sajtó számára zártkörű bizottsági meghallgatásokra kapott idézést, az ott elmondani kívánt jelentésének egy-egy fontos részét *írásban előre kiosztotta a sajtó munkatársainak.* Munkamódszere lényegét így összegezte: *„Mindig megpróbálom eldönteni, mi lenne a legjobb formája a közlendőmnek.* Beszéd? Újságcikk? Beszélgetés egy kongresszusi képviselővel? Levél az egyik nagyvállalat vezetőjének? *Nincs ugyanis általános szabály."* Egy barátja és munkatársa szerint Nadert hihetetlenül *széles körű érdeklődés* és egészen *különleges látásmód* jellemezte. Amivel mások egyszerűen megbékéltek, abban Nader *mindig meglátta az igazságtalanságot, a méltánytalanságot.* A Hús-nagykereskedelmi Törvény elfogadtatása után röviddel, még ugyanabban az évben további három (a Földgázvezetékek Biztonságát, a Baromfitermékek Nagykereskedelmét és a Röntgensugárzással Szembeni Védelmet szabályozó) törvény előkészítésében játszott szerepet. Nem véletlen hát, hogy 1968 januárjában a *Newsweek egyik számának címlapjára került.*

Magyar szemmel különösen meglepőnek tűnhet, hogy Nader és csapata 1968 nyarán az amerikai *fogyasztók érdekeit tulajdonképpen hivatalból védeni rendelt legmagasabb fórum,* a Szövetségi Kereskedelmi Bizottság (Federal Trade Commission – FTC) *háza táján kezdett vizsgálódásba.* Akkoriban az FTC-ről már széles körben úgy vélekedtek, hogy kesztyűs kézzel bánik a nagyvállalatokkal. Nader egyszerűen csak azt mondogatta: „A juhok felfogadták a farkast." A vizsgálat kiderítette, hogy az FTC 125 fogyasztói panaszból mindössze egyetlen egyet orvosolt, és az ügyek kivizsgálása során egy-egy esettel átlagosan négy éven át bajlódott. Naderék egy 185 oldalas *jelentésben foglalták* össze megállapításaikat, amelyben az FTC-t mint „a bürokrácia önparódiáját, az uram-bátyámkodás melegágyát" jellemezték, amelyet „a karvalytőke ügynökei manipulálnak, s mint ilyen áthatolhatatlan az állami vagy a civil ellenőrzés számára". Ennek hatására az akkoriban megválasztott Nixon elnök 1969-ben felkérte az Amerikai Ügyvédek Szövetségét (American Bar Association) egy független vizsgálat lefolytatására, amely meglepően hasonló következtetésekkel zárult, ha *nyelvezetében mérsékeltebb* maradt is. Szerintük az FTC „sok esetben sikertelen" volt, „jelentéktelen ügyeket vizsgált", munkatársait „hozzá nem értés" jellemezte. Ezután került az FTC élére a későbbi hadügyminiszter, Caspar Weinberger, aki *alapos átszervezéssel új életet lehelt az intézménybe,* amit a későbbiekben fontos fogyasztóvédelmi intézkedések követtek.

Nadert tehát az foglalkoztatta, *mekkora hatalmat képviselnek a nagyvállalatok,* különösen a tekintetben, ahogy a megrendszabályozásukra életre hívott intézmények munkáját aláásták. (Ennek legfrissebb fejleményeire írásom végén még visszatérek.) A *fogyasztók és termelők viszonyával kapcsolatban* azokra a kérdésekre kereste a választ, hogy hogyan védhetők meg az előbbiek szabadságjogai, hogyan orvosolhatók a jogsértések, és hogyan állítható helyre a két fél között az egyensúly. Megfogalmazása szerint *„nem kevesebbre törekedett, mint az ipari forradalom minőségi reformjára".*

Az FTC-vel kapcsolatos vizsgálat sikere arra ösztönözte Nadert, hogy még nagyobb számban alkalmazzon – eleinte csak nyári munkára, zsebpénzszerű ösztöndíjakkal, később teljes állásban – fiatalokat. E törekvéséhez az intézményi hátteret *különböző központok, kutatócsoportok és más szervezetek létrehozásával* teremtette meg, míg az anyagiakat *alapítványoktól szerzett adományokból* fedezte. További forrásként támaszkodott *saját könyv- és előadás-honoráriumaira.* Így hozta létre a Felelősjogi Tanulmányok Központját ((Center for Study of Responsive Law), a 26 államban működő Közérdekű Kutatócsoportok (Public Interest Research Groups – PIRG) hálózatát és az azt átfogó US PIRG-et. A Közpolgár (Public Citizen) elnevezésű, ugyancsak non-profit szervezet megalakítása révén tette lehetővé, hogy *közadakozásból is kiegészítő forrásokhoz juttathassa a fogyasztóvédelmet.* A létrejöttét követő első évben a Közpolgáron keresztül mintegy 62 ezer adakozótól 1,1 millió dollár gyűlt össze, amelyet mindjárt *újabb csoportok* (az Egészség

Kutató, a Peres Ügyek, a Vállalatok Elszámoltathatóságát Kutató, az Adóreformot Kutató és a Nyugállományú Szakemberek Akciócsoportja) *és központok* (a Gépkocsibiztonsági, a Felelősségteljes Tervezés és a Nőpolitikai Tanulmányok Központ) megalapítására fordított. A későbbiekben még *további fogyasztóvédelmi szervezetek* megalakulása is Nadernek volt köszönhető. Ezek közé tartozott például a nukleáris energia alkalmazásának ellenőrzését szorgalmazó Kritikus Tömeg Energiaprojekt, a lobbizási célokból megalakított Kongresszusi Figyelő, a vízszennyezéssel foglalkozó Tiszta Víz Akcióprogram, a Fogyatékosok Jogainak Központja, vagy a biztosító társaságok tevékenységét figyelő Országos Biztosítási Érdekvédelmi Szervezet és a nyugdíjreformot támogató Nyugdíjasok Jogainak Központja.[4]

Nader *tevékenysége nyomán a fogyasztóvédelem hatalmas lendületet kapott.* A nagyvállalatok sorra hozták létre a fogyasztók ügyeivel foglalkozó részlegeiket, sokan mások is érdekvédelmi munkába kezdtek, ilyen csoportokat hoztak létre. A mozgalmak más országokra is átterjedtek. Nadert előadás-körútra hívták meg Japánba és Ausztráliába, Svédországban külön fogyasztóvédelmi ombudsmant neveztek ki, Magyarországon Nagyító néven folyóiratot adtak ki.

Népszerűsége Amerikában a 70-es évek elején tetőzött. 1972-ben sokan Nixon ideális ellenfelének tartották volna az elnökválasztáson. Egy akkoriban alakult párt, az Új Párt fel is ajánlotta neki a jelölést, amit Nader visszautasított. Ugyanígy járt el, amikor McGovern szenátor a Demokrata Párt alelnök-jelöltségével kínálta meg. Kijelentette: „Azt hiszem, *egyre kevésbé érdekel, hogy ki lesz az elnök. Sokkal jobban izgat, ki lesz a General Motors elnöke.*" Közben azért belevágott egy olyan vizsgálatba is, amelynek során *valamennyi újraválasztását tervező kongresszusi képviselőt át akart „világítani"*. Jellemző módon az érintett 484 politikus közül csak 63-an tagadták meg az együttműködést, egy hosszú kérdőív kitöltését. A tapasztalatlan kérdezőbiztosokkal, rohamtempóban elvégzett *vizsgálat végtermékét egy 275 ezer példányban kiadott könyv jelentette,* amely – bár bestsellernek bizonyult – nem nyerte el a kritikusok, és még kevésbé a politikusok tetszését. A projektet később Nader is kudarcként könyvelte el.

Korai „politikai" pályafutása még abban állt, hogy részt vett Jimmy Carter elnökké választásának elősegítésében, de benne is csalódott, mert nem valósította meg Nader régi álmát, egy *országos Fogyasztóvédelmi Hivatal* felállítását. (Más kérdés, hogy a sikertelenség hátterében az is szerepet játszott, hogy az erre irányuló törvény-előkészítési folyamatban Nader kérlelhetetlennek, kompromisszumokra képtelennek bizonyult.) Mindezek, valamint két, Nadert lejáratni hivatott könyv megjelenése sokat ártott népszerűségének. Médiakapcsolatai meggyengültek, elhidegültek. Mint Nader évekkel később egyszer megfogalmazta: *„Nemigen jártam össze az emberekkel* Washingtonban, *amikor még jól ismert médiaszemélyiség voltam.* Pedig könnyen megtehettem volna. ... Valahogy *mindig halogattam a dolgot.* Hol ezzel, hol azzal voltam elfoglalva. *Ugyanazok az emberek, akik akkoriban csak egy telefonhívásnyira voltak tőlem, ma már mind 'valakik', 'fejesek'.* ... Hibáztam."

Végül – bizonyára éppen a politikusokkal szembeni elégedetlensége okán – mégis belevetette magát a politikai küzdelmekbe. Talán úgy vélte, hogy *a fogyasztók érdekében a legtöbbet mégiscsak politikusként,* esetleg az Egyesült Államok elnökeként tehetne. Nyilván szerepet játszott döntésében az is, hogy a Reagan-adminisztráció, deregulációs politikája részeként, nyíltan hozzálátott egyebek között a naderi vívmányok leépítéséhez is. Az elnök egyetlen percre sem fogadta Nadert, leveleit csupán – persze másokkal megíratott – rövid válaszokra méltatta. Nemcsak Nader, hanem valamennyi fogyasztó- és környezetvédelmi csoport a háttérbe szorult. *„Ha egyszer elindulsz lefelé, és védekezésre kényszerülsz, szinte lehetetlen újra átmenned támadásba,* hacsak nem fejtesz ki új, politikai energiákat" – mondta Nader. Először akciócsoportok és közszolgálati tanácsok életre hívásával a *helyi érdekvédelmi politizálás* színterére lépett (főként a gáz- és az áramszolgáltatókat bírálva). A New York állambeli Buffalóban *megszerzett egy ezer wattos TV állomást, amelyet napi 24 órán át mint közszolgálati csatornát üzemeltetett.* Fellépett a magasan tartott biztosítási díjakkal szemben.

A Clinton-korszak nyolc éve alatt Nader egyszer sem tudott találkozni az elnökkel. Amikor egy ötperces találkozót kért tőle, hogy elmondhassa, miért ne emeljék fel a 90 km/órás sebességhatárt 100 km/órára, Clinton nem is válaszolt, és az alelnök Gore-nál sem járt nagyobb szerencsével. Ekkoriban döntött úgy, hogy elnökjelölt lesz. Jól tudta, hogy egy harmadik párt jelöltjének Amerikában nincsen esélye, de ezáltal látott lehetőséget arra, hogy *minél nagyobb nyilvánosságot szerezzen mondandóinak.* 1992-ben még csak a New Hampshire-i elnökjelöltet választó küldöttválasztáson vett részt, 1996-ban elfogadta a kaliforniai Zöld Párt jelölését, amit még további huszonegy állambeli szavazólistára jelölése követett. *Költségkímélő szereplését* úgy jellemezte, hogy „nem indult el a versenyben,

csupán rendelkezésre állt". Ennek ellenére 1996-ban közel hatszázezer szavazatot kapott. 2000-ben ugyancsak a Zöld Párt színeiben indult, de rendkívül későn jelentette be részvételét. Mégis 45 államban és a fővárost jelképező District of Columbiában (Washington DC-ben) is felkerült a jelöltek listájára. Egy kérdésre, hogy vajon nem a rá adott szavazatok fogják-e tönkretenni a versenyt a két igazán esélyes jelölt, George Bush és Al Gore között, azt válaszolta: *„Egy velejéig romlott rendszert nem lehet tönkretenni"*. A republikánusokat meg a demokratákat mint „a nagyvállalatok pártjának különbözőképpen kisminkelt két arcát" emlegette. Kampányának sok ellenzője, sőt aktív hátráltatója is akadt azok közül, akik aggódtak: a Demokrata Párt túl sok szavazatot veszíthet, ha Nader voksokat vesz el jelöltjüktől. Nader ugyanis a *tényleges gondokról beszélt és a tényekkel, statisztikákkal érvelt. Egy, a nyilvános elnökjelölti vitákban való részvételt* a 15%-os támogatottsághoz kötő rendelkezés következtében azonban éppen a majdan rá szavazók körének kiszélesítését lehetővé tevő fórumoktól esett el. Közben viszont meghallotta az idők szavát, és ifjú netmesterek bevonásával jobb internetes jelenlétet ért el, mint Bush vagy Gore. Végül is harmadikként közel kétmillió-hétszázezer szavazatot kapott, vagyis hatszor annyit, mint Buchanan, az utána következő jelölt, de ez, és különösen a Floridában megszerzett csaknem százezer voksa – mint a többszöri újraszámlálással eldőlt, igen szoros versenyben kitűnt – a demokrata Gore vereségéhez vezetett, amit a párt hívei azóta sem bocsátottak meg neki. Pedig Nader, mintegy útravalóként megfogalmazta tennivalójukat: „A demokratáknak vissza kell térniük haladó gyökereikhez, máskülönben pártjuk fokozatosan felmorzsolódik, vagy pedig gyakorlatilag egy kriptorepublikánus párttá válik, amely ugyanazért a pénzért, és mindinkább ugyanazokért a választókért száll versenybe. Amerika ennél többre is képes, sokkal többre." Egy 2002 januárjában, New Yorkban elmondott beszédében pedig egy még jóval általánosabb tapasztalatot is summázott. *„Külső verseny nélkül egyetlen politikai rendszer sem képes megújulni."*

Nader a választások után sem vonult vissza, legfeljebb *újult erővel vetette magát fogyasztóvédelmi tevékenységébe*. Újabb ügyeket vállalt fel, szervezeteket hozott létre, *ápolta nemzetközi kapcsolatait*, megtette az első lépéseket egy fogyasztóvédelmi múzeum megalapítása érdekében, segítette a Zöld Párt építését. Az Enron-ügy kapcsán – mintegy saját ars poeticájaként – kijelentette: *„A vállalati bűnözés sokkal több ember egészségét, biztonságát és gazdasági erőforrásait fenyegeti, mint az utcai"*.

Talán az ő tevékenységének is köszönhető, hogy az egyébként nagyon is vállalkozásbarát Bush-kormányzat rekordidő alatt hozott tető alá egy, az idén október 1-jétől életbe lépő rendelkezést, miszerint azok a telefonmarketinggel foglalkozó cégek, amelyek olyan előfizetőt keresnek meg telefonon tett ajánlatukkal, akik már feliratkoztak az *országos „Ne zavarjanak!"* jegyzékre, tizenegyezer dolláros büntetéssel sújthatók.[5] Az érdeklődés óriási volt: egyetlen hónap alatt 27 millió előfizető kérte a listára vételét, és a várakozások szerint mintegy hatvanmillió telefonvonal, vagyis minden harmadik amerikai lakástelefon-tulajdonos rajta lesz a „tiltott listán." Hasonló szigorral szeretnének eljárni a komputerszemetet és -vírusokat, jogosulatlan e-mail üzeneteket küldözgetőkkel szemben is. *Nadernek és fogyasztóvédelmi követőinek lesz még azonban bőven tennivalója a jövőben is.* Amint azt az amerikai Cato Intézet egy nemrégiben készített tanulmányában megállapították, a dereguláció híveként számon tartott, jelenlegi Bush-kormányzat az elmúlt év során több oldalnyi rendeletet és szabályt alkotott, mint bármely korábbi elődje azonos idő alatt.[6] Bár a fogyasztók szempontjából nem is tűnne rossznak ez a teljesítmény, az elemzésből azonban az is kiderült, hogy *a politikusokat elsősorban a háttérben meghúzódó, anyagi támogatásokat jelentő nagyvállalati lobbyk befolyásolják*, s a túl gyakori változtatások mindenfajta „tervezést" megnehezítenek, ezért kedvezőtlenül hatnak a befektetőkre. Amerikai sajátosságként tovább bonyolítja a helyzetet, hogy az egyes államok mind nagyobb beleszólást kapnak a rendeletek megalkotásába, míg korábban ezeket zömmel szövetségi szinten, vagyis „központilag" hozták meg. A politikusok megnövekedett befolyása és rövid távú szemlélete már a rendeletkészítők viselkedését is megfertőzte, pedig *a gazdaság érdekeit sokkal inkább a hosszú távra gondoló technokraták szolgálhatnák.*

Lábjegyzetek

1 Jelen írás nagymértékben támaszkodik Justin Martin: Nader – Crusader, Spoiler, Icon c. könyvére (Perseus, 2002). Nader ismertségére mi sem jellemzőbb, mint hogy a csupán a nevét feltüntető címzéssel feladott levelek is eljutnak a kezéhez.

2 Segítőit az amerikaiak leggyakrabban – az angolul szellemesebben hangzó "Nader's raiders" kifejezést használva – Nader rohamcsapatának nevezték.

3 Fortune, May 1971.

4 Fortune, May 22 1989.

5 "The Do Not Call Registry: A new internet democracy?" The Economist, 2003. július 26.

6 Regulating business in America: America's regulatory mess. Ibid.

KÖNYVISMERTETÉSEK

Angyal Ádám

NÉZETEK AZ ERKÖLCSRŐL, AVAGY A MALASZT TERMÉSZET

Aula K., Budapest, 2003. 268 p.

Az erkölcs a társadalmi együttélést, az egyének, csoportok magatartását szabályozó, elfogadott és követett normák összessége; az etika a társadalmilag helyes és helytelen magatartást vizsgálva foglalkozik a viselkedési szokásokkal, normákkal. Az etikai normák részben jogszabályokban jelennek meg, részben pedig azokon kívül gyakorolnak hatást az emberek magatartására. Az üzleti etikai gyakorlatról és normákról szóló könyv szerzője rámutat arra, hogy napjainkra az erkölcsi normák és azok hiányának elismerése a közélet minden területén – így a gazdasági életben is – felértékelődik. A társadalmak már régóta igyekeztek szokásaikat elfogadhatóvá tenni, szabályokba foglalni; a modern közgazdaságtannak – már Adam Smith óta – erkölcsi tartalma is van. Olvashatunk az etika fejlődésének útjáról, a felelősség természetéről és gyakorlásáról; a legismertebb felelősségvállaló magatartás a gondosság, a gondoskodás, amely több tekintetben is etikusnak minősül, a felelősségvállalás hozzátartozik a becsületes viselkedéshez. Szó van a könyvben a kollektív felelősségről, az üzleti szervezetek felelősségéről, a felelősség megnyilvánulásairól, a felelőtlenségről, a nem vállalat felelősségről és annak elhárításáról is. A felmérések adatai azt mutatják, hogy a megkérdezettek kétharmada a társadalmi elfogadottságot tartja erkölcsösnek.

Az üzleti etika kialakulásának története a társadalmi ismeretek, az üzleti élet és a technika változásaival függ össze; az elmúlt évszázadban a vezetéstudomány sok felismeréssel gazdagította az üzleti életet, a gazdasági élet globalizációja új perspektívákat nyújt az emberiségnek. Az elmúlt két évszázad társadalmi, gazdasági átalakulásai alapvetően megváltoztatták az erkölcsöket is; az üzleti erkölcs csak lassan illeszkedett be az etika világába, de nő azoknak a vállalatoknak és üzletembereknek a száma, amelyek, illetve akik felismerték az üzleti etika pozitív hatásait. „A vállalati sikeresség egyik fontos feltétele a társadalom respektálása." Az üzleti etika a környezetvédelemhez hasonlítható: az etika a társadalmi környezet respektálása. Az etikai döntések keretében az ítéletalkotás szabályairól, az erkölcsi ítéletekről olvashatunk; általában előre kidolgozott erkölcsi állásfoglalásokkal találkozunk, amelyek megismerését, elfogadását és alkalmazását várják el az érintettektől. Az így, előre kialakított etikai elvek érvényesítését az etikai intézmények, az etikai kódexek segítik elő.

Milyen tényezők befolyásolják az üzleti erkölcsi magatartást? Erre a kérdésre válaszolva a jogrend és a jogalkalmazás, a társadalom erkölcsi gyakorlata, a nevelési meggyőződések, a média, a közízlés szerepét emeli ki a szerző. A társadalmi megfelelőség befolyásolja az üzleti szervezetek versenyképességét; ez a társadalmi megfelelés az üzleti vállalkozás által érintettek elégedettségét fejezi ki, összetevői: környezet- és fogyasztóvédelem, közszolgálat, hátrányos helyzetűek támogatása stb. Fontos feltétel a politikai hatalommal való együttműködés is! A szervezeti etikai intézmények közül a szervezetek erkölcsi iránymutatásait tartalmazó etikai kódexek váltak be a legjobban. Megismerjük a szervezeti etika európai forrásait; a vállalati szintű etikai elkötelezettség írásos rögzítése csak a XX. században vált általánossá. Képet kapunk az etikai kódexek tartalmáról, a kódexeket az elvárások jellemzik. Sokféle etikai kódex készíthető; a könyvben összehasonlítás szemlélteti a vállalati kultúrára és az érintettek érdekeinek érvényesítésére épülő kódexek közötti különbségeket.

Az etikus magatartás érvényesülését az etikai légkör, az erkölcsi normák elfogadtatása, a kollektív kódexkészítés segíti elő; a kódexeket minden érintettnek meg kell ismernie, időnként felül kell azokat vizsgálni. Az erkölcsi problémák helyes kezelése a tanulástól, az etikai értékeléstől és a szervezeti magatartástól függ. Olvashatunk az etikai kódexek forrásairól, elemzési módszereiről, elemzési szempontjairól, tartalmi megállapításairól, a feldolgozott témákról és megoldásokról. A részletes tartalmi elemzés eredményeként betűrendes felsorolást találunk arról, hogy az egyes fogalmak a vizsgált kódexek hány százalékában fordultak elő. A tematikus elemzés során ehhez hasonló formában ismerjük meg a többször is előforduló álláspontokat, megfogalmazásokat. Hasonló célból készült el az ún. etikai problématérkép is, amely tükrözi a mai magyar erkölcsi állapotokat.

Végül a kódexekben megfogal-

mazott magatartási alapelveket, pozitív és negatív tulajdonságokat, erkölcsös viselkedési normákat találjuk meg Angyal Ádám könyvében, mely foglalkozik a nemzetközi és a magyar etikai kódexek összehasonlításával is, felsorolva a gyakorlatban mutatkozó jellegzetességeket. Az Összefoglalásban a szerző rámutat arra, hogy a hazai szervezetek és az érintettek közül csak kevesen rendelkeznek tevékenységüket befolyásoló etikai iránymutatással; ezek azonban – a fejlettebb országok gyakorlata alapján – fejleszthetők. „Az intézményi megoldások mellett a legjelentősebb magatartásformáló tényező a személyes (vezetői) példamutatás lehet." A könyv melléklete a vizsgálatba bevont, az etikai kódexeket kibocsátó szervezetek felsorolását tartalmazza.

R. I.

Székely György

PÉNZÜGYEK ÉS BANKÜZLETEK

(The essence of money and banking)

PÉNZÜGYI MENEDZSEREK KÉZIKÖNYVE

(A handbook for financial managers)

KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002. 328 p.

A szerző azt tűzi ki célul, hogy olvasói megértsék a pénz lényegét, a pénzügyi intézmények fejlődését és feladatait, a pénzügyi műveletek kockázatait és a hitelezési tevékenységet. Elsősorban mikrogazdasági szempontból mutatja be a bank- és pénzügyeket mindazoknak, akik pénzügyi ismereteiket bővíteni kívánják. Segítséget nyújt a tanulmányaikat végző egyetemi hallgatóknak is a magyar és angol nyelven megjelent (bilingvis) könyvében.

Az alapismeretek keretében vázolja fel a pénz fejlődésének szakaszait, a pénz funkcióit, a pénz fogalmának meghatározását, valamint bemutatja a bankfejlődés történelmi szakaszait. A pénz fogalmának szűkebb körű meghatározásánál a funkciókat és a kívánalmakat tekinti át, a szélesebb körben végzett vizsgálatok szerint a modern pénz a bankszámlán elhelyezett pénzt, a számlavezető bankkal szembeni követelést, a bank tartozását jelenti. A szerző részletesen foglalkozik a bankok közvetítő szerepével, a bankok mérlegét befolyásoló tényezőkkel, tevékenységekkel a körültekintő (prudens) működés alapelveivel. Ez utóbbiakat a likviditásban, a fizetőképességben és a jövedelmezőségben jelöli meg.

Szó van a könyvben a bankok motivációiról; ezek közé a kamat- és jutalékjövedelmi, valamint a befektetési motiváció tartozik. A bankot érhető (hitelezési, likviditási, árfolyam- vagy politikai) kockázat ronthatja a bank tiszta bevételét. Tájékozódhatunk a bankok szervezeti felépítéséről és a bankok működésének a szabályozásáról is. A szervezeti felépítésnek összhangban kell lennie a bank üzletpolitikájával, és tükröznie kell a bank piaci környezetéhez való alkalmazkodását. A fizetési rendszer szabályok és eszközök összessége, amelyekkel a személyek teljesítik fizetési kötelezettségeiket és hozzájutnak a nekik járó kifizetésekhez. Megismerjük hazánk, az USA és Nagy-Britannia fizetési rendszerét is.

A bankok nemzetközi tevékenységében a bankképviseletek szerepét, a bankkapcsolatokat ismerjük meg, a nemzetközi pénzügyi piacokat bemutató rész a bankoknak a nemzetközi kereskedelemben végzendő feladatairól, ezen belül a külkereskedelemi fizetésekről, okmányos meghitelezésekről szól. A jó biztosítéknak könnyen érvényesíthetőnek, jogtisztának és értékállónak kell lennie; a kezességeknek és garanciáknak számos formája van.

A szerző bemutatja a forgatható kereskedelmi okmányokat is. A váltó lehet kereskedelemi hiteleszköz, fizetőeszköz, a kockázat megtestesítője, lejárata szerint látra szóló és határidős váltó lehet. A csekk készpénz nélküli fizetőeszköz, forgatható kereskedelmi okmány, értékpapír. Rendkívül fontos a nemzetközi kereskedelem finanszírozása. Megismerjük jellemzőit és különböző módjait. A leszámítolás (diszkont) alapelveit, gyakorlatát szintén bemutatja a szerző. A forfetirozást, export-hitelbiztosítást is tárgyalja a könyv. Olvashatunk a finanszírozás költségeiről, a szindikált hitelekről, amelyek színtere elsődleges vagy másodlagos piac lehet.

A devizapiaci műveletek egyik devizának a másikra történő átváltására vonatkoznak. A devizapiacokon az üzletfelek a különböző devizákban meghatározott bankbetétek tulajdonjogát cserélik el egymással. Az az utazó, aki saját pénzét idegen devizára váltja át, a devizapiac résztvevője ugyan, de csekély hatással van az árfolyamokra, amelyeket az intézményi kereskedés befolyásol. A devizapiaci ügyletek szintén többfélék (azonnali, határidős, csere stb.) lehetnek. Végül a devizapiacok hitel-, elszámolási és kereskedelmi kockázatait ismerjük meg Székely György könyvében.

Rubóczky István

mazott magatartási alapelveket, pozitív és negatív tulajdonságokat, erkölcsös viselkedési normákat találjuk meg Angyal Ádám könyvében, mely foglalkozik a nemzetközi és a magyar etikai kódexek összehasonlításával is, felsorolva a gyakorlatban mutatkozó jellegzetességeket. Az Összefoglalásban a szerző rámutat arra, hogy a hazai szervezetek és az érintettek közül csak kevesen rendelkeznek tevékenységüket befolyásoló etikai iránymutatással; ezek azonban – a fejlettebb országok gyakorlata alapján – fejleszthetők. „Az intézményi megoldások mellett a legjelentősebb magatartásformáló tényező a személyes (vezetői) példamutatás lehet." A könyv melléklete a vizsgálatba bevont, az etikai kódexeket kibocsátó szervezetek felsorolását tartalmazza.

R. I.

Székely György

PÉNZÜGYEK ÉS BANKÜZLETEK

(The essence of money and banking)

PÉNZÜGYI MENEDZSEREK KÉZIKÖNYVE

(A handbook for financial managers)

KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002. 328 p.

A szerző azt tűzi ki célul, hogy olvasói megértsék a pénz lényegét, a pénzügyi intézmények fejlődését és feladatait, a pénzügyi műveletek kockázatait és a hitelezési tevékenységet. Elsősorban mikrogazdasági szempontból mutatja be a bank- és pénzügyeket mindazoknak, akik pénzügyi ismereteiket bővíteni kívánják. Segítséget nyújt a tanulmányaikat végző egyetemi hallgatóknak is a magyar és angol nyelven megjelent (bilingvis) könyvében.

Az alapismeretek keretében vázolja fel a pénz fejlődésének szakaszait, a pénz funkcióit, a pénz fogalmának meghatározását, valamint bemutatja a bankfejlődés történelmi szakaszait. A pénz fogalmának szűkebb körű meghatározásánál a funkciókat és a kívánalmakat tekinti át, a szélesebb körben végzett vizsgálatok szerint a modern pénz a bankszámlán elhelyezett pénzt, a számlavezető bankkal szembeni követelést, a bank tartozását jelenti. A szerző részletesen foglalkozik a bankok közvetítő szerepével, a bankok mérlegét befolyásoló tényezőkkel, tevékenységekkel a körültekintő (prudens) működés alapelveivel. Ez utóbbiakat a likviditásban, a fizetőképességben és a jövedelmezőségben jelöli meg.

Szó van a könyvben a bankok motivációiról; ezek közé a kamat- és jutalékjövedelmi, valamint a befektetési motiváció tartozik. A bankot érhető (hitelezési, likviditási, árfolyam- vagy politikai) kockázat ronthatja a bank tiszta bevételét. Tájékozódhatunk a bankok szervezeti felépítéséről és a bankok működésének a szabályozásáról is. A szervezeti felépítésnek összhangban kell lennie a bank üzletpolitikájával, és tükröznie kell a bank piaci környezetéhez való alkalmazkodását. A fizetési rendszer szabályok és eszközök összessége, amelyekkel a személyek teljesítik fizetési kötelezettségeiket és hozzájutnak a nekik járó kifizetésekhez. Megismerjük hazánk, az USA és Nagy-Britannia fizetési rendszerét is.

A bankok nemzetközi tevékenységében a bankképviseletek szerepét, a bankkapcsolatokat ismerjük meg, a nemzetközi pénzügyi piacokat bemutató rész a bankoknak a nemzetközi kereskedelemben végzendő feladatairól, ezen belül a külkereskedelemi fizetésekről, okmányos meghitelezésekről szól. A jó biztosítéknak könnyen érvényesíthetőnek, jogtisztának és értékállónak kell lennie; a kezességeknek és garanciáknak számos formája van.

A szerző bemutatja a forgatható kereskedelmi okmányokat is. A váltó lehet kereskedelemi hiteleszköz, fizetőeszköz, a kockázat megtestesítője, lejárata szerint látra szóló és határidős váltó lehet. A csekk készpénz nélküli fizetőeszköz, forgatható kereskedelmi okmány, értékpapír. Rendkívül fontos a nemzetközi kereskedelem finanszírozása. Megismerjük jellemzőit és különböző módjait. A leszámítolás (diszkont) alapelveit, gyakorlatát szintén bemutatja a szerző. A forfetirozást, export-hitelbiztosítást is tárgyalja a könyv. Olvashatunk a finanszírozás költségeiről, a szindikált hitelekről, amelyek színtere elsődleges vagy másodlagos piac lehet.

A devizapiaci műveletek egyik devizának a másikra történő átváltására vonatkoznak. A devizapiacokon az üzletfelek a különböző devizákban meghatározott bankbetétek tulajdonjogát cserélik el egymással. Az az utazó, aki saját pénzét idegen devizára váltja át, a devizapiac résztvevője ugyan, de csekély hatással van az árfolyamokra, amelyeket az intézményi kereskedés befolyásol. A devizapiaci ügyletek szintén többfélék (azonnali, határidős, csere stb.) lehetnek. Végül a devizapiacok hitel-, elszámolási és kereskedelmi kockázatait ismerjük meg Székely György könyvében.

Rubóczky István