

ANGYAL Ádám

VÁLLALATI FELELŐSSÉG MINT ÉRTÉK

A szerző munkájában olyan fontos fogalmakat elemez, mint érték, felelősség, és vizsgálja ezek jelenlétét a vállalatok tevékenységében. Esszéjében megfogalmazza azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével egy vállalat felelősségteljes gazdálkodást folytathat.*

A közgazdaságtanban, azon belül vagy a mellett első-sorban a gazdálkodásban – leánykori nevén: mikro-ökonómia – divatos az értékekről beszélni. Érték alatt általában vagyoni, pénzügyi fogalmakat szoktak érteni. Lehet beszélni az eszközök, a vállalat, a felszámolás, a készletek, a befektetések és még sok más fogalom értékéről. Ezek alatt többnyire pénzben közvetlenül kifejezhető információkat értenek. Egyre több vezetési, gazdálkodási fogalom kapcsolódik azonban össze az érték más tartalmával. Az érték ugyanis nemcsak pénzügyi kategóriát jelent. Az egyre általánosabb angol kifejezéseket használva elterjedt elnevezés lett a *value based management (VBM)*, magyarul érték alapú vezetés.

Az értékek tudományai

Az érték köznapi értelmezése elég sokszínű, mondhatni bizonytalan. Az érték, értékes kifejezést az élőbeszédben gyakran töltelékszónak, kiegészítőnek használják. Általában fontosságot szoktak alatta érteni. Emlékeztetünk egy szlogenre: legfőbb érték az ember – más megfogalmazásban ez úgy szól, hogy a legfontosabb az ember. Sokszor – elsősorban az értékes

formában – az értékest a drága és jó együttes szinonimájaként szövik a beszédbe. Más szófordulatokban a magas minőséget jellemzik azzal, hogy értékesnek nevezik. Beszélni lehet pl. értékes emberről vagy emberi tulajdonságról.

A tudományos értelmezések közül a filozófia értékfogalmát és a közgazdaságtanban ismert értékelméletet érdemes megemlíteni.

Az érték a *filozófiában* gyakran használt fogalom. A környező világ, a társadalom számára értékek jelentik meg az egyes dolgok, objektumok speciális meghatározottságait. Az érték ebben az értelemben a minőség, a lényeges tulajdonságok kifejezése. Az érték a tárgyak, jelenségek, folyamatok pozitív vagy negatív *jelentőségét* képezi le. Az értékek maguk is mint tulajdonságok jelennek meg. Az érték azonban nem egyszerűen a tárgy vagy jelenség belső, magában való struktúrája. Az értékek viszonylagosak, az értékelő ember vagy szempont maga jelöli ki, hogy mely tulajdonságokat tekint pozitív és melyeket negatív értékűnek. Az érték ebből következően minősítés-függő. Ezt a folyamatot nevezik *értékelésnek*. Az értékelés maga is értékképzés, mert ebben realizálódnak a tárgyak, folyamatok jelentőségének fel- és elismerései. Fizikailag, a szükségletek szempontjából pl. a művészeti alkotások csekély értéket képviselhetnek, ámde az értékelés révén azok jelentősen felértékelődhetnek.

A különféle emberi és társadalmi szükségletek ismert sorozatát, a szükségleti hierarchiát ki lehet egészíteni a *transzcendentális, virtuális szükségletek* fogalmával. Ezek olyan szükségleteket elégítenek ki,

* 2004. június 7-8-án a Budapesti Corvinus Egyetem és a Bordeaux Business School közös konferenciát rendezett az értékek és a versenyképesség témájában. E program egyik szekciója Érték és társadalmi felelősség címet viselte. Ennek keretében készítettem el a szervezők felkérésére előadásomat. Megtartani azonban időhiány miatt nem lehetett, még a címszavakat is alig tudtam felsorolni. Hogy befektetett munkám ne menjen kárba, közreadom előadásomat.

amelyeket az értékelők teremtenek. Azok a javak, szolgáltatások is értékesek, amelyek az értékelők által teremtett szükségleteket elégítenek ki. Ezekre, pl. a művészeti alkotásokra vagy a sportsikerekre éppen a felértékelésük kapcsán érvényesíteni lehet az értékeket pl. árak formájában, akárha létszükségletet kielégítő javokról, mint pl. vízről vagy kenyérről lenne szó. A transzcendentális, sőt irracionális értékek is részt vehetnek a csere- és áru-folyamatokban, ha azokat a résztvevők elismerik és elfogadják. Az érték ebben a megközelítésben önmagában materializálódik, tárgyiasul, szükségletként jelenik meg, pusztán annak következtében, hogy valamely értékelési folyamatban jelentősnek ítélték. Ily módon az értéktelen is értékessé, eladhatóvá, jövedelemképzővé válhat. Fogalmak is felértékelődhetnek, értéket képviselnek, értékessé válnak. Ilyen pl. a politikában a béke, a környezetvédelem vagy a függetlenség eszméi, amelyeket az emberek értéknek tekintenek és hajlandók igen jelentős árat, sőt áldozatot is fizetni értük. Az ideológiák maguk is értékelések, amelyek jól tükrözik az értékelőket.

A közgazdaságtanban az értékelméleteknek számtalan ága, változata ismert. A legismertebbek a jószágok, javak, szolgáltatások előállításához és forgalmazásához kapcsolódó nézetek. Ezek szerint az alapvető értékkepzők a munka és a tőke. Manapság értékkepzőnek szokták emlegetni a környezetet is, bár annak hatásmechanizmusa nem egészen tisztázott. A két elsőként említett tényező intenzitásának és minőségének együttes hatására a társadalom számára értéket lehet képezni. Az ilyen értelemben vett értékre az a jellemző, hogy szükségleteket elégítenek ki. Az értékek elsősorban emberi, de általánosabb értelemben társadalmi szükségleteket szolgálnak. E felfogás szerint, amely jószágok vagy szolgáltatások nem köthetők szükséglet kielégítéshez, azok nem is bírnak értékkel. A szükségességet általában igényekkel, konkrétan piaci kereslettel szokták megjeleníteni. Az értékek ilyen módon csereértékként funkcionálnak, azaz konkrét ár- és pénzviszonyokat is megtestesítenek. Az értékeknek ez a megközelítése rokonságban áll a filozófiai értékelméletekkel.

Történelmileg az érték fogalmat a közgazdászok leginkább a pénzhez, mint általános értékmérőhöz, egyenértékeshez kötötték. A pénzelméletek jelentős részben értékelméletek, a társadalmi hasznosság fogalmából vezetik le a pénzértéket. Maga a pénz azonban sokkal inkább a csere instrumentumaként került használatba, mintsem valamely elvont értékfogalom kife-

jezője. Az értékkepzést is általában pénzben igyekeztek kifejezni. Az érték kifejezés azonban a pénzen kívül már a korai közgazdasági gondolkodásban is más fogalmakhoz is kapcsolódott, mint pl. tőke, piac, munka, munkaerő, vállalkozás föld stb. Az érték mint kifejezés igen gyakran kapcsolódott az ár fogalmához. Az értéket sokan árként értelmezték és teszik ezt ma is.

Akár a közgazdasági, akár a filozófiai érték megközelítéseket vizsgáljuk, szembekerülünk az értékelés fontosságával. Ezt azért hangsúlyozzuk, mert gazdálkodástani értelemben is meghatározónak fogjuk bemutatni, hogy az értékalapú gondolkodás *módszertanilag* jelentősen eltér a gazdálkodásban jelenleg általánosan elfogadott és alkalmazott gondolkodási sablonoktól, modellektől.

A gazdálkodástudomány értékfelfogásai

Az érték fogalom használata a gazdálkodásban még nem tisztult ki, pontosabban nem egyértelmű. Vannak, akik az értéket tisztán pénzügyi értelemben használják. Érték alatt hajlamosak az árat, a bevételt, a hasznot érteni. Amikor értékteremtésről esik szó, akkor lényegében pénzügyi kategóriaként értelmezik azt. Így használják pl. a nettó jelenérték, a vállalati érték vagy a hozzáadott érték fogalmakat. Ezek pénzügyi jelentéstartalommal rendelkeznek, pénzértékben kifejezhető kategóriák.

Mások az értéket piaci fogalomnak fogják fel. Szóhasználatukban az érték a vevők által elismert (azaz megfizetett) minőség. Az érték ebben a megközelítésben a minőség megfelelője. (Érdemes megjegyezni, hogy a minőség fogalom igen közel áll a kiválósághoz. A magyarul Minőségi Díjnak nevezett elismerés angol megfelelője az Excellency Award. Valószínű helyesebb lett volna Kiválóság Díjnak nevezni, és az angol quality szónak nem a gyakori, bár nem kizárólagos „minőség” fordítási értelmét használni. A magyar nyelvben, ha valamit „minőséginek” neveznek, akkor az tökéletességet, kiválóságot jelent.) A piaci minőséget gyakran az árakkal együtt értelmezik. A termék vagy szolgáltatás piaci megfelelését, azaz a vevői értékítélet alapját, a minőség és ár viszonytal azonosítják.

Ismét mások az értéket egy vállalkozás tőkeértékének, azaz a tulajdonosok olyan jószágának tekintik, ami elcserélhető másra, így elsősorban pénzre. Ebben a megközelítésben az érték például egy cég esetében a tőzsdei árfolyam. Árértéket képvisel a goodwill is,

azaz a pénzzé tehető hírnév. A jó hírnév vagy márkanév meg nem fogható (intangible), de átruházható vagyónként jelent értéket. Értéke nemcsak a cégnek, hanem annak némely tulajdonságának is lehet. Ilyen maga a vezetés, a márkanevek vagy a kapitalizációs képesség, amelyek mind kifejezhetők pénzben is. Az érték ezekben az értelmezésekben nem tárgyasult, de anyagi előnyök formájában is kifejezhető tulajdonság. Az értékalapú vállalatelemzések pl. arra adhatnak választ, hogy a tulajdonosok mennyire járnak jól vagy rosszul befektetéseikkel ahhoz képest, mintha máshova tették volna a pénzüket. Értéket képviselnek egyes anyagi jogok is, mint a szerzői, szabadalmi, licenc, royalty stb.

A vállalatok tulajdonságainak egy része mérhető adatokkal azonosítható. Mindenek előtt ilyenek a pénzügyi adatok, de a reálfolyamatokat is lehet adatokkal jellemezni. Ilyenek a létszám, a termelékenység, a szakmaspecifikus jellemzők, a naturáliában kifejezett hozamok stb. A vállalkozások jellemzésére azonban nemcsak adatok szolgálnak. Az *imponderabiliák* a közvetlenül nem mérhető tulajdonságokat, azaz a minőséget jellemzik. A vállalatok életében ilyen a minőség iránti elkötelezettség, az innovációs hajlam, az etikai megfontolások, a vezetés minősége, a rugalmasság, az átláthatóság. Ezeket a sajátosságokat csak közvetett módon, általában valamilyen értékelés – és nem mérés – eredményeképp lehet adatszerűen kifejezni.

Az érték fogalmilag nemcsak pénzértéket, vagyoni előnyöket jelent. Általános értelemben az érték *fontosságot* fejez ki. Amíg a pénzformában is megjeleníthető érték objektív, addig a fontosságot, lényeges tulajdonságot tartalmazó érték részben szubjektív, részben relatív. Szubjektív annyiban, hogy a fontosság attól függ, ki és mi módon állapítja meg. Viszonylagos voltát az jellemzi, hogy más értékekhez viszonyítva lehet a fontosságot értelmezni. Ebben a megközelítésben az érték nemcsak viszonylagos, de az időtől is függ. A fontosságok, hangsúlyok között vannak tartós elemek és vannak átmeneti, sőt pillanatnyi mozzanatok is.

Az érték fogalmát a gazdálkodástan eleinte éppen a szubjektív tulajdonságok feltételezése kapcsán a magatartástudományokból és az azokkal kapcsolatos viselkedési ismeretekből kölcsönözte. Az értékekről szólva viselkedési szokásokról, normákról beszéltek. Az értéket mint az egyéni viselkedéssel kapcsolatos fogalmat kezelték. Ebben a megközelítésben az érték a viselkedés központi, stabil eleme.

Már az értékekkel kapcsolatos korai gazdálkodástani elméletekben is megjelentek más felfogások. Egy általánosan elfogadott nézet szerint az érték preferenciát, elsődlegességet fejez ki. Ebben az értelemben az értékek jelentős motivációs, befolyásoló hatással is rendelkeznek. Ebből a megközelítésből eredeztethető az a vélekedés, hogy az értékek nehezen mérhetők és nehezen rangsorolhatók, azaz egyedi különbségeket mutatnak. Ily módon az értékek a személyiség részét képezik

A gazdálkodástan az egyéni érték fogalom mellett már régóta hasznosítja a kollektív, sőt szervezeti értékekre vonatkozó megállapításokat. Ezek közül érdemes kiemelni a szervezeti kultúra fogalmát és dimenzióit, mint értékeket. Hasonló jelentőséget lehet tulajdonítani a szocializációs ismereteknek vagy a döntéselmélet ezernyi ágának. Mindezek a korábban az egyéni léthez kötődő értékfogalmakat áttemelték a szervezetek viselkedésének tudományos elméleteibe.

Az értékekkel kapcsolatos felismerések további csoportja az üzleti etikához, a vállalati felelősséghez, a vállalati kormányzáshoz, a konfliktusos helyzetek megoldásához köthetők. Ezekben az értékeket, mint a vezetést, a szervezet működtetését közvetlenül befolyásoló fogalmakat kezdték értelmezni. Olyan vezetési kategóriákat kezdtek átvenni és használni, mint bizonytalanság, irracionális, bizalom, elégedettség, megbízhatóság stb. Ebben az értelmezésben az értékek irányadó, orientáló szerepet töltenek be a vezetésben.

Az értékfogalom mint fontosság a legnagyobb kiteljesedésében a stratégiai gondolkodásban jelent meg. A stratégia eleve a fontosságok tudománya. Ma a vállalatvezetés egyik meghatározó módszerének tekinthető a stratégiai vezetés. Lényege a koncepcionális viselkedés, a sokirányú szempontok összeegyeztetését, összehangolását megvalósító magatartás. A stratégiai vezetés azzal, hogy elgondolások mentén irányít, teljes mértékben elfogadja és megvalósítja az értékek, a fontosságok beépülését a szervezetek életébe. A stratégiai gondolkodás az értékalapú vezetés elismerésének és megvalósításának meghatározó megjelenési formája. A stratégiai gondolkodás egyik közismert eredménye a szervezetek küldetését felvázoló dokumentum, a küldetési nyilatkozat. Ez általában értékeket, fontosságokat sorol fel, amelyet a vállalati döntéshozók követni akarnak.

Az adatokkal közvetlenül jellemezhető tulajdonságokat mennyiségieknek, az imponderabiliákat pedig minőségieknek lehet nevezni. Jelentős különbség,

hogya mennyiségi adatok esetében az elemzők eleve tudják, hogy az adatok növekedése vagy csökkenése tekinthető a vállalkozás számára hasznosnak. A minőségi tulajdonságok esetében gyakran nem állapítható meg előre, hogy az észlelt jelenség a múltbéli állapothoz vagy a versenytársakhoz viszonyítva előnyt vagy hátrányt jelent-e. Ha pl. egy vezetésről megállapítható, hogy az patriarchikus stílusú, nem lehet kijelenteni, hogy ez hasznosabb vagy rosszabb mintha karizmatikus lenne. Hasonló módon nem lehet az alapkutatásokban elkötelezett vállalkozást jobbnak vagy rosszabbnak tekinteni az alkalmazott kutatások híveinél. Ezen a problémán részben segít, ha az imponderábiliákat közvetett úton mérhetővé teszik, de az értékekre vonatkozó valamennyi kérdést nem lehet mennyiségi szemlélettel megválaszolni.

A fenti rövid áttekintésből is megállapítható, hogy a gazdálkodástan az értékfogalmakat többféle értelemben is hasznosítja. Ezek összefoglalva a következők:

Pénzügyileg értelmezhető értékfogalmak:

1. vagyon, jövedelem és forgalommutatók, azaz a pénz maga,
2. kereskedelmi, piaci hasznosítást tükröző kategóriák,
3. Nem közvetlen vagyoni értékkel rendelkező, de pénzben is kifejezhető kategóriák.

Személyiséghez kapcsolható értékfogalmak:

1. viselkedési szokások, normák,
2. preferenciák, egyéni fontosságok, prioritások.

Szervezetekhez kapcsolható értékfogalmak:

1. imponderábiliák, a vállalkozás minőségét jelző mutatók,
2. naturális, reáliákat tükröző adatszerű mutatók,
3. szervezeti kultúra, szocializáció,
4. szervezetalakítás és fejlesztés,
5. döntéshozó befolyásoló kontingenciák,
6. etika, vállalati felelősség.

Vezetéshez kötődő értékfogalmak:

1. vezetési megoldások, stílus,
2. kommunikáció,
3. stratégiai vezetés,
4. vállalati kormányzás.

Jelen elemzésünkben a továbbiakban a szervezetekhez és a vezetéshez kapcsolódó értékfogalmak köréből használunk példákat, ezekre vonatkoztatjuk mondanivalónkat.

Axiológia

A filozófiai tudományok egyik vonulata az axiológia, az értékek természetét vizsgáló elméletek. Az axiológia a görög eredetű *axio* (érték) és *logosz* (tan) szavakból alkotott elnevezés. Az axiológia a filozófia értékekkel összefüggő, néha akár túlbonyolított, köldöknézőnek is tűnhető problémáit vizsgálhatja. Az értékproblémák elemzése során el lehet jutni pl. a lét vagy a fejlődés értelméig. Az axiológia éppen az ilyen kérdések lezárásának egyik lehetséges útját jelöli meg.

Az axiológia nézetrendszere szerint a tudomány ismer és elismer *axiómákat*, alapvető értékeket – tudományos elnevezéssel: megállapításokat –, amiket nem kell, és nem is lehet se bizonyítani, se vitatni. Ezeket el kell fogadni, kiinduló pontnak kell tekinteni. A legismertebbek a természettudományok, elsősorban a matematika axiómái. A matematika pl. mennyiségekkel foglalkozik, de maga a mennyiség és annak kifejezése, a számok fogalma kiinduló pont. A mérhetőség és a mennyiség a matematika axiómái.

A filozófiában jelentős vitákat vált ki, hogy léteznek vagy létezhetnek-e axiómák, alapvetések. Sokan vallják, hogy ilyenek csak átmenetileg lehetnek, mert a tudomány minden kérdésre előbb-utóbb választ ad. Ebben a megközelítésben az axióma azokat az alapkérdéseket jelenti, amelyekre még nincs megfelelő magyarázat, így azokat praktikus okokból elfogadjuk. Más nézetek ezt vitatják, és amellet érvelnek, hogy minden tudományos gondolkodásban vannak (kellenek) sarokkövek, kiinduló feltevések. Ezeket nevezik axiómának, azaz nem vitatható értékeknek. Anélkül, hogy e vitában állást foglalnánk, megállapítjuk, hogy akár gyakorlati (átmeneti), akár elvi megfontolásokból is elemezzük a valóságot, abban vannak olyan jelenségek, tulajdonságok, amelyek a szakmában megszokott eszközökkel nem elemezhetők. Ezeket lehet axiómáknak, alapvetéseknek tekinteni. A gazdálkodástudomány számára az értékek jelentik az axiómákat. A tautológia elkerülése érdekében azonban pontosítani kell, hogy mely értékeket lehet axiomatikusnak tekinteni.

A gazdálkodástan vizsgálati, elemzési eszköztára igen gazdag. Saját tudományos módszertana mellett az antropológiától a szociológiáig, a pszichológiától a matematikáig sokféle tudomány járul hozzá a szervezetek, közelebről a vállalatok és az érintett emberek természetének, viselkedésének megismeréséhez. Az általánosan elfogadott főirány, a közgazdasági mainst-

ream többnyire elsőbbséget ad a mennyiségekkel is jellemezhető elemzéseknek. A gazdálkodástan, akár a közgazdaságtan, számok bővületébe került. Ezen a helyzeten változtat az a megközelítés, amelyet képviselünk.

A gazdálkodástan mennyiségi elkötelezettsége mellett nem vitatható a minőségi tulajdonságok léte és fontossága sem. Minőség alatt – kizárólag jelen gondolatmenet leegyszerűsítése érdekében – a mennyiségekkel közvetlenül nem jellemezhető, de érzékelhető és értékelhető tulajdonságokat értjük. E tulajdonságok hasznosítása a gazdaságtudomány számára azért okoz gondot, mert nem kapcsolhatók közvetlenül a megszokott, elfogadott és elismert elemzési főirányhoz. A gazdálkodástan többnyire akkor szokott egy problémát megoldottnak tekinteni, ha adatokkal is ki tudja fejezni annak eredményét. A minőségi tulajdonságok azonban adatszerűen közvetlenül nem értelmezhetők, hiszen ez a lényegük. Jobb híján ezért közvetve igyekeznek a minőségeket mennyiségi jelzőkkel, adatokkal felruházni. Tipikusan ilyen pl. a vevői elégedettség, amit többnyire megkérdezéssel, azaz szubjektív vizsgálatok alapján képzett statisztikai indexekkel jellemeznek. Hasonló a helyzet a vállalkozásirányítás minőségének megítélésében. A ma használt legáltalánosabb modell, az EFQM többszörös szakértői vélemények eredményét súlyozza és összegzi, amíg mérhetővé és összehasonlíthatóvá teszi az irányítás minőségét. Bonyolult osztályozási és értékelési rendszerekkel teszik mérhetővé, azaz adatokkal is jellemezhetővé a termék és szolgáltatás minőségét. Hasonló módszereket alkalmaznak pl. pályázatok elbírálásakor, ahol a tetszést, az elégedettséget klaszterekbe csoportosított szempontként klasszifikálják, osztályozzák, sorolják, súlyozzák, átlagolják, azaz mindenféle manipulációval igyekeznek mérhetővé tenni. A szubjektív tetszési értékelésből ezáltal kvázi objektív megfeleléségi adat képezhető. Ezek a megoldások azonban mit sem változtatnak azon, hogy a minőséget nem lehet közvetlenül mérni.

Az értékek alapvetően minőségi kategóriák. Már a különféle megközelítések, felfogások leírásakor utaltunk azokra az értéktulajdonságokra, amelyek az észlelés, az értékelés fontosságát, értéképpő szerepét jelentik. A minőségi jellemzők felhasználása, beépülése a gazdálkodástudományba éppen e sajátosságok felismerése nyomán valósítható meg. El lehet tehát szakadni azoktól az erőlködésektől, amelyek a minőséget bonyolult technikákkal, adatokkal akarják leírni, és így besorolni a mérhetőségek körébe.

Az axiológia megközelítési módszerei más utakat kínálnak arra, hogy az értékeket a gazdálkodástan hasznosítsa. Ehhez persze részben fel kell adni a jelenleg uralkodó, az adatszerűen jellemezhető folyamatok, tények iránti szoros elkötelezettséget. Az értékek fontosságának elismerése akkor realizálódik a gazdálkodástudományban, ha a számok mellett más tulajdonságok relevanciája is nyilvánvalóvá válik. Néhány területen ez már megtörtént. A piaci viszonyok elemzése során pl. a szükségletek el- és felismerése általános. A kereslet és szükséglet különbözőségét a legtöbb elemző elfogadja, bár a számítások többnyire csak a keresleteket szokták figyelembe venni. E tekintetben a szükséglet „minőségi”, azaz adatszerűen közvetlenül nem jellemezhető, míg a kereslet mennyiségileg is jól jellemezhető kategória.

Annak érdekében, hogy az értékek jelentőségét a gazdálkodástudomány számára is hasznosítsuk, az axiológia módszertanához lehet fordulni. Az alapvetéseket értéképpő kezelő elemzések a gazdálkodástudományban általánosan megszokott, elfogadott módszerektől eltérő módon kezelik.

A gazdálkodástudomány, hasonlóan más tudományokhoz, vizsgálati és elemzési módszereiben a *logikai* módszereket részesíti előnyben. Óriási szerepe van az oksági viszonyoknak, a következtetéseknek, a megismerés és megértés más tudományos fegyvereinek. Ezeknek közös jellegzetessége, hogy már ismert, megismert, elismert tényként kezelt megállapításokra támaszkodva tesznek szert új ismeretekre. A logika egyben a gazdálkodástan számára a racionalitást is képviseli, az ésszerűt és az érthetőt összekapcsolják. A logikára támaszkodó gondolkodásmódnak egy származéka a fentebb említett mennyiségi megközelítés elsődlegessége, azaz a matematikai módszerekkel is leírható valóság. A matematikai logika ma a gazdasági elemzéseknek, szélesebben a gazdálkodástudomány-nak elengedhetetlen, sőt uralkodó támasza.

Amint említettük, az értékek minőségi fogalmak, mennyiségi jelzőkkel közvetlenül nem kezelhetők. Maga a logika is nehézkesen bánik az értékekkel, a minőségi tulajdonságokkal. A dialektikus logika egyik alaptétele, hogy a mennyiségi változások minőségi változásba csaphatnak át. Ezt a pontot billenési pontnak is szokták nevezni. A mérhető sorozatnak egyszer csak vége szakad, és valami más tulajdonságot kellene mérni. Nem következik egyenesen egy tulajdonság mért adatainak változásából egy másik, lényegesen eltérő tulajdonság.

A gazdálkodástudományban ilyen probléma pl. a vállalati méretnagyság. Azzal, hogy egy szervezet méretei növekednek, megváltoznak a tulajdonságai is. A nagyvállalatokat nem lehet a kisvállalatok modelljeivel leírni. A bonyolult esetek nem dekomponálhatók egyszerű esetek sorozatára. Az összetett esetek a szinergikus hatások révén más tulajdonságúak, mint az egyszerű esetek összegzései. Ha a szervezet hálózathoz kapcsolódik, a működésnek, a vezetésnek alapvetően új tulajdonságai ismerhetők fel. Ezek a mennyiségi, növekedési adatokból nem következő új minőségek, új tulajdonságok. Hasonló tulajdonságváltozáson megy keresztül a tőke is. A tőkeérték növekedése egy határon túl nem mennyiségi, hanem minőségi változásokat generál. A növekedés ismert változata a globalizáció néven emlegetett jelenség, amely mögött olyan hatás- és befolyásnövekedés húzódik meg, amely a gazdasági potenciál egészét megváltoztatja. Ezeket a problémákat adatszerűségekkel, a hagyományos logikai elemzésekkel, indukcióval, dedukcióval, szintetizálással vagy más ismert analitikai módszerrel nem lehet megfelelően jellemezni.

Az axiológia fegyvertárában van azonban egy olyan módszer, ami segítséget nyújt az értékalapú gondolkodáshoz. Az axiológia tudományos elemzési lehetőségei bizonyos értelemben elszakadnak a logikai modellektől. Az axiológia éppen azzal, hogy alapvetéseket ismer el, lemond az oksági következtetések kényszeréről, ami a logika fontos része. Az axiómák nem következnek semmiből. Az axiómák premisszák, kiinduló tézisek. Az axiómák – az eredeti szóhasználat és a mi érvelésünk szerint is: az értékek – felismerések eredményei. Az értékek elismerése *felismerés* útján valósul meg.

Maga az értékelés, a minősítés is rendezett felismerést és elismerést jelent. A felismerés olyan tudományos módszer, amely a logika, a következtetés mellett mindig is a tudományos megismerés fontos eszköze volt. Az axiológia ráirányítja a figyelmet erre a módszerre. Amennyiben a gazdálkodástudomány igényt tart arra, hogy a mennyiségi összefüggések mellett a minőségi, azaz értékalapú tényezőkkel is operáljon, akkor a logika, a következtetés mellett a felismerés lehetőségeit is ki kell használni. Felismerés ez esetben azt az ismeretet jelenti, amely nem következtethető ki a környezetből, a már ismert folyamatokból. Olyan, mint a minőség, amely mennyiségi változásokból ered, de azokkal nem írható le.

Az értékek elfogadása, a felismerések bevonása a gazdálkodástudomány eszköztárába erős kényszerítő erő. Olyan új jelenségeket lehet tapasztalni, amelyek

értékalapú magyarázata közelebb áll a valósághoz, mintha oksági indoklást keresnénk. A vállalati felelősség tipikusan ilyen probléma. Érzékelhető a vállalati felelősség erősödése, de a gazdálkodástan hagyományos, logikai levezetései nem adnak elegendő magyarázatot erre a jelenségre. A vállalati kultúra elemzése során is jelentős szerepet játszott a felismerés. A kutatók ennek alapján voltak képesek azonosítani, mi is az a kultúra, milyen hatása van a szervezet működésére. Ennél tovább is jutottak: felismerték a kulturális jellemzőket, azokat csoportokba sorolták, és ennek eredményeképp azonosítani lehet egyes vállalati tulajdonságokat bizonyos kulturális csoportokkal. Felismerés eredménye pl. a döntések korlátozott racionalitása, sőt irracionális természetének megismerése. Ide lehet sorolni a már korábban említett transzcendentális, „ép ésszel fel nem érhető” motivációkat is. Ilyen jelenség az etikai megfontolások mentén megvalósuló cselekedet, amely a „számító” homo oeconomicus viselkedés helyett más elvektől hajtva valósítja meg elképzeléseit. Felismerések alapján lehet vezetési, kommunikációs, döntési vagy szervezeti tipológiákról beszélni. Ezek a gazdálkodástudományban igen fontos kategóriák.

A felismerésnek mint tudományos módszernek a bevonulása a gazdálkodástanba természetesen egy sor problémát is okoz – elsősorban azoknak, akik a számok feltétlen hívei és az ezekre alapozott magyarázatok barátai. Őket aligha győzték meg azok a felismerések, amelyek ma már meglehetősen általánosan elfogadottak. Azzal szembe kell nézni, hogy az értékek, a minőségi kategóriák betörték a gazdálkodástudományba. Sok olyan jelenség vált ismertté, amely kizárólag a hagyományos, logikai módszerekkel nem értelmezhető. Ebben nyújt segítséget az axiológia azzal, hogy alkalmazza a felismerést mint a logikus gondolkodást kiegészítő módszert.

A felismerés ebben az értelemben nem következtetés, hanem a dolgok, jelenségek, folyamatok tulajdonságainak olyan magyarázata, megértése, amely nem feltétlenül következik az eddigi ismeretekből. Nem lenne helyes azonban a felismerést a posztmodern „megismerés elsődlegessége a megértéssel szemben” fogalmi körével azonosítani. A felismerés mint módszer a logikához szorosan kapcsolódó elem. A felismerés a logikus levezetések, értelmezések egy (kiinduló) eleme.

Ha az értékeket nem következmények és következtetések, azaz kizárólag logikus gondolatmenetek alapján kezeljük, hanem mint a felismerések és elis-

merések termékeit, akkor közelebb kerülünk a valósághoz. A minőség, az érték legalább annyira a felismerések terméke, mint a következtetéseké.

Egy új, láthatatlan kéz

A gazdálkodástan problémáinál maradván azonban el kell ismerni, hogy a felismerések bevezetése okoz némi problémát. Ezt a klasszikusnak tekinthető *láthatatlan kéz* kifejezés kapcsán mutatjuk be.

Adam Smithnek a gazdaság természetére vonatkozó fejtegetései – a mostani elemzéseink szempontjából vizsgálva – három érdemleges megállapítást tettek. Az első szerint az embereket és vállalkozásaikat az önérdek vezérli. A második szerint, ha az önző vállalkozók szabadon, azaz piaci és versenykörülmények közt megállapodhatnak, akkor mindkét fél jól járhat. A harmadik megállapítása szerint, ha a piaci partnerek többnyire jól járnak, akkor a társadalom, a közösség is jól jár. Azt a vezérlő erőt, amelyik ezt a folyamatot szabályozza Smith láthatatlan kéznek nevezte. Tudományosabban ez a láthatatlan kéz nem más, mint az érdek. A piacgazdaságot az (anyagi) *érdek* vezérli.

Az érdek a gazdálkodástan fontos kategóriája. Az általánosan elfogadott elméletek szerint a piaci, azaz érdekviszonyok közt a vállalatok létének értelme, jelentősége és célja a következő:

- szükségletek kielégítése elsősorban piaci műveletek keretében,
- a befektetők (tulajdonosok) tőkájének hasznosítása, kamatoztatása,
- munkaalkalmak, azaz megélhetési lehetőség teremtése azok számára, akik nem rendelkeznek tőkével,
- hozzájárulás a közkiadásokhoz, a közcélokhoz.

A piacgazdaságok önszabályozó, de államilag koordinált mechanizmusai közt mindezen elvárások, mondhatni célok érvényesülését az érdekviszonyok szabályozzák. Az érdekek logikus tulajdonságok, amelyek a piacgazdaságban megmagyarázzák, indokolják a különböző aktorok cselekedeteit.

Megfigyelhető azonban, hogy az érdekviszonyokkal nem lehet minden tevékenységet közvetlenül megmagyarázni. Ismert például a társadalmi szolidaritás jelensége vagy az etikai normák betartására vonatkozó szándék. Ezek szigorúan az érdekek oldaláról vizsgálva közvetlenül nem magyarázhatóak. Ugyanakkor ezek hatása mégis érvényesül. Úgy tűnik, van még más láthatatlan kéz az érdekeken túl, ami

befolyásolja a piaci szereplők és általában az emberek viselkedését. A vállalatok létének fentebb vázolt értelméből levezetve ezeket nem lehet közvetlenül megmagyarázni. Szócsavarással, logikai artistamutatványokkal persze le lehet vezetni, hogy az idősebb generációról való gondoskodás pl. a piaci szereplők „érdeke”, de ez ilyen magyarázatok legfeljebb kenetese.

Annak megértéséhez, hogy az érdekeken kívül milyen más láthatatlan kezek mozgatják a vállalkozásokat és az embereket, a felismeréseket hívjuk segítségül. A különféle tudományok elég sok olyan megállapítást tettek már, amelyek támogatják a vállalkozói magatartás indítékainak megértését. A példa kedvéért bemutatunk néhányat:

- A szükségletelméletek általában elismerik az emberi szükségletek létét, különféle természetét és cselekvést befolyásoló természetét. Elfogadottnak lehet tekinteni a szükségletek hierarchikus, egymásra épülő voltára vonatkozó felismeréseket. A különféle szükségletekhez köthető érdekek azonban jelentősen eltérhetnek egymástól.
- A szükségletek motivációkat is jelentenek, azaz közvetlenül befolyásolják az aktorok cselekedeteit. Az önfenntartási vagy családfenntartási szükséglet motiválhatja például a magasabb bérek iránti igényeket. Az önmegvalósítási szükségletét megvalósító személy ezzel szemben akár le is mond a jövedelemszerzésről.
- Nemcsak az embereknek, de a szervezeteknek is vannak szükségleteik. Ezek ugyancsak befolyásolják a szervezetek magatartását. A válsághelyzetben lévő vállalat, amelyik a túlélésért küzd, napi pénzügyi gondjainak megoldását minden más érdeke elé helyezi, feladva ezzel esetleg fejlődési stratégiáját.
- A szervezetek magatartását befolyásolják továbbá a kulturális, szociális, szocializációs adottságok is. A vállalatok és vezetőik viselkedése szorosan kapcsolódik társadalmi, történelmi, földrajzi feltételekhez és adottságokhoz is.
- Ismertek a hétköznapi motivációs motorok, amelyek nem a valóságos szükségletekből, hanem az érzelmekből következnek. Ilyen a szeretet, a harag, a féltékenység, a gyűlölet, az irigység stb.
- A racionalitás (érdekek) és az érzelmek mellett az erkölcsi normák is befolyásolják a cselekedeteket. Az etikai normák esetenként ütközhetnek a racionalitás követelményeivel. Az erkölcsi parancsok akár mint előítéletek jelenhetnek meg.
- Az irracionális magatartás a vállalatok érdekei szempontjából közelítve azt jelzi, hogy vannak

olyan viselkedést befolyásoló tényezők, amelyeket nem a felismert érdekek vezetnek. Az irracionalitás ugyanakkor nagyon gyakori magatartási jellemző.

A példák sora bizonyítja, hogy az érdekvezérelt magatartás mellett más erők is hatnak a vállalkozókra. Ezeket a gazdaságtudomány nehézkesen kezeli, mert igyekszik megállapításait következetesen és logikusan az érdekviszonyokból levezetni. Ez azonban csak korlátozottan sikerül. Ha azonban nem ragaszkodunk az érdekviszonyokból történő logikai levezetéshez, hanem elfogadjuk a *felismerés* kínálta lehetőségeket is, akkor közelebb kerülhetünk a gazdasági aktorok magatartásának megismeréséhez, azaz a gazdálkodástudomány alapjaihoz.

A felismerés útján meg lehet állapítani, hogy az üzleti világ szereplőit az érdekeken kívül egy másik láthatatlan kéz is vezérli. Ezt összefoglalóan *felelősségnak*, felelősségtudatnak lehet nevezni. A felelősség erkölcsi kategória, érték abban az értelemben, ahogy korábban az értékekről szó esett. A felismeréssel megfogalmazott felelősség egyben axióma is. Ugyanúgy nem kell magyarázni létét és hatását, mint az érdekviszonyokét. A népi bölcsesség ismer más hajtóerőket is, amelyeket a fentiekben hétköznapi motivációs motoroknak neveztünk. A felelősségtudat léte is olyannyira nem igényel magyarázatot, mint pl. az irigység.

Problémát okoz, hogy az érdekek hatását a köz- és tudományos gondolkodás általában elfogadja. A felelősségre vonatkozóan ilyen elfogadottságról nem számolhatunk be. Sokan vallják, hogy az érdek kielégítő magyarázat a motivációkra, az indítékokra. Azt viszont kevesebben ismerik el és fel, hogy a felelősségtudat is hasonló szerepet játszik. Való igaz, ha az egyéni viselkedéseket elemezzük, akkor az érzelmek befolyásoló szerepe vetekszik az etikai megfontolásokkal. A gazdaságtudomány azonban nem egyének, hanem inkább szervezetek (vállalatok) viselkedésével foglalkozik. Az érzelmek e tekintetben csak mint a döntéshozók, vezetők – esetenként nem elhanyagolható – lelki attitűdjei értelmezhetők.

A felelősséggel kapcsolatos felismerés alapja annak megértése, hogy az érdekviszonyok érvényesülése közepette mi lehet az a társadalomformáló erő, ami befolyásolja az egyéneket, a kis családi közösségeket, a vállalatokat, az intézményeket, a kormányokat és a nem kormányzati szervezeteket. A Smith által olyan helyesen felismert önérdék mellett rá kell mutatnunk a *közösségi érdekek* létrejöttére is. Manapság a politikusok gyakran a közjót, az életszínvonal általános emelését

nevezik a legfőbb társadalmi célnak. Valószínű, hogy ez pongyola fogalmazás és a valóságban sokkal inkább a javakhoz való hozzáférés szabadságát lehet társadalmi célnak tekinteni, de ez a pontatlanság politikusoknak elnézhető.

A közjó természetét egyre többen értik. A közjó általában az egyéni javakkal is rendelkezőket feltételezi, de nem lehet erre leszűkíteni. Közjóról úgy aligha lehet beszélni, hogy egyénileg senki nem rendelkezik sem javakkal, sem szabadsággal. A közérdek, a közjó azonban nem az egyéni javak, törekvések és érzetek összessége. Aligha lehet pl. a környezetszennyezést, az ózonréteg elvékonyodását, a pollenveszélyt csak egyéni akciókkal megfékezni. Ezek a közjavak közösségi védelmet igényelnek. Hasonló módon lehet értelmezni a közoktatást vagy népegészségügyet is. Bár egy-egy ember képes lehet szűkebb környezete számára a közjavaktól függetleníteni az oktatást, az egészségügyi ellátást, de ezek ennek ellenére közösségi értékek. Hasonló a helyzet a rendvédelemmel, a közigazgatással, az infrastruktúrákkal is. A közösségi érdekek a társadalom számára ugyan olyan szervező erőt jelentenek, mint az önzés az egyén számára. Az önzés szempontjából az egyéni érdek csodálatos motivációs eszköz. A közérdek számára hasonlóan kényszerítő motiváció a felismert felelősségtudat, más néven a *közösség szükséglete*.

Ez képezi a közösséget, a társadalmat, ez vezérli a közjó megvalósítását. Még azok is, akik a közjót kismértékben veszik igénybe, mert egyénileg teremtik meg javaikat, ellátásukat, nagyon nagy mértékben függenek a közállapottól. Még számukra is fontos (értékes) a közjavak, a szükségleteik kielégítését szolgáló lehetőségek elérhetősége. A társadalmon belül élők számára ez jelenti azt a felelősséget, amely motorként hajtja a szereplőket. Meglehető, ez a motor nem minden egyén számára egyformán tudatos, de elvárt és sokféle formában kifejeződő igény.

Különös módon megfigyelhető, hogy amikor az emberek egyéni érdekeik mentén nem tudnak elegendő javat megszerezni, úgy erősödik bennük a közösségi ellátási felelősség iránti vágy. Az emberiség történetében csak a legutóbbi időkben vált természetessé, hogy aki nem tudja magát vagy szűkebb környezetét ellátni, az joggal számít a közösségre. A történelemben az emberek és kisebb csoportjaik sokáig nem számíthattak a nagyobb közösség támogatására, szolidaritására. Elsőként talán a védelem keretében valósult meg a közösség egyénekért érzett felelőssége. Manapság az életminőség egyre több területe közösségfüggő.

A közfelelősség ilyen értelmezése, azaz a közállapotokból következő megnyilvánulása általános jelenség lett.

A felelős vállalat tünetei

Visszatérve a gazdálkodástan problémáihoz, megvizsgáljuk, hogy miként érvényesül az üzleti életben az a felelősség, aminek felismerése és érvényesülése véleményünk szerint olyan hajtóerő, mint az üzleti érdekek nevezett motiváció. Vizsgálatainkat a vezetéstudományban elfogadott módszerek alapján végezzük. Feltételezésünk az, hogy az (anyagi) érdekek mellett más, felelősségi motivációk is befolyásolják a vállalatokat, a vezetést.

Feltételezésünk igazolására azt vizsgáljuk, hogy a valóságban milyen magatartási mintákat lehet azonosítani a vezetők körében. Amennyiben ezek közt felbukkannak a közvetlen (anyagi) érdekekkel nem magyarázható motivációk, akkor *prima facie* igazolva látjuk hipotézisünket.

A vezetői magatartások mozgatóinak megállapításában erőteljesen támaszkodunk a felismerésekre, azaz az axiológia eszköztárából kölcsönzött módszerre. Igyekszünk felismerni és megérteni, mit is tesznek a vállalatok, a vezetők mint a gazdasági élet meghatározó szereplői. Vizsgálódásainkban jelentős támaszt nyújtanak a társadalmi, politikai folyamatok, így elsősorban az Európai Unió társadalmi felelősséggel kapcsolatos nézetei.

Az EU különféle dokumentumaiban azonosíthatók a közösségi politika elemei közt a társadalmi felelősségre vonatkozó nézetek is. Ilyen pl. a 2001. évi Zöld Könyv, a 2002. évi társadalmi felelősségről és a vállalkozások tartós fejlődéséről szóló kommunikáció, az ezekkel összefüggő kormányzási normákat összefoglaló irányelvek stb. Ezek összekapcsolják az üzleti etika, a felelős vezetés és a vállalati kormányzás fogalmkörét. Mindezekből megállapítható, hogy az EU politikája szorosan és szervesen akar támaszkodni a gazdasági szféra társadalmi felelősségére is. Az a meggyőződés alakult ki, hogy a társadalmi felelősség gazdasági értéket és érdekeket képvisel, közvetlen és közvetett hatásai pozitívak. Ennek nyomán kialakult a tartós fejlődés, a társadalmi előrelátás és a kormányzás hármas egysége, amelynek alapját a társadalmi felelősség képezi. A kérdés éppen az, hogy a gazdaság, a vállalkozók miként szolgálják ezeket a célokat.

Ha elemezzük a vállalkozások viselkedését, akkor öt alapvető tendenciát állapíthatunk meg. Ezek a következők:

1. A vállalatok és vezetőik törekednek az adott szabályok betartásával tevékenykedni. A jogok, törvények, szabályok és eljárások tisztelete általános vezetési gyakorlat. A vezetés ezzel kifejezésre juttatja, hogy elfogadja a társadalmi jogi kereteket, azokba beilleszkedik, ezzel mintegy legitimálja is azokat. A jogsértés nem része a vezetési stratégiáknak. A vállalatok jobban méltányolják, ha nincsenek jogi konfliktusaik, mintha akár meg is nyernének valamely peres ügyet. A vállalat jó hírnevét a jogviták általában csorbítják.
2. A vállalatok nemcsak az írott, kodifikált jogrendet követik, hanem a társadalomban, az adott közösségekben kialakult normákat, szokásokat, elvárásokat is respektálják. E tekintetben irányadónak fogadják el a jogi kényszer nélküli olyan szabályokat, egyezményeket is, amelyek jól képviselik az adott társadalom erkölcsi követelményeit. Szerepet vállalnak a közösségi életben szponzorálással, mecenatúrával, jóléti szolgáltatásokkal. Maguk is gyakran alkotnak belső szabályokat, amelyek megerősítik elkötelezettségüket a közösségi írott vagy íratlan elvárások mellett. Ilyenek az etikai kódexek, a vállalati kormányzási szabályok, a felelős magatartási normák stb. Betartják az olyan egyezményeket is, amelyeket a társadalom elvár akkor is, ha nincs jogi értelemben vett következménye a normák elhanyagolásának. Ilyenek pl. a gyermekek foglalkoztatásának tilalmára, az egészséges élethez való jogra, a kényszer és méltatlan munkáltatás kerülésére, a diszkrimináció mentes alkalmazásra stb. vonatkozó elvárások. Ide sorolható a korrupció leküzdésével kapcsolatos normák érvényesítése is.
3. Jogi kényszerrel és a nélkül is, a felismerések erejével érvényesülnek a természeti élő és élettelen környezet védelmére, kímélésére vonatkozó törekvések. Mind fokozottabb gondot fordítanak a környezet tehermentesítésére, a természetes állapotok védelmére. Ennek része az energia felhasználásával kapcsolatos mérlegelés, a veszélyes technológiák kerülése, az utóhasznosítható anyagok alkalmazása, a hulladék- és selejtkezelés megoldása stb. Ezekben a területeken egyes vállalatok példamutató megoldásokat alkalmaznak, mások csak a kötelező minimumot teljesítik, de mindenki foglalkozik a problémával. Ennek révén pl. a modern ipari környezetek megszűntek elrettentő tájsebekként, fertőző göcként létezni. A tisztaság, a rend a háztartásokból átköltözött a korábban a legszennyeesebbnek tekintett vállalkozói tevékenységekbe is.

4. Természetesen a vállalatok szolgálják mindazok közvetlen anyagi érdekeit is, akik érintettek működésében. Közvetlenül ilyennek szokták tekinteni a tulajdonosokat (befektetőket), akik tőkéjük után hozamot várnak. Közvetlen érintettek a vevők és piacaik, amelyek a piacgazdaságra jellemző kínálati többlet viszonyai közt meghatározó befolyást gyakorolnak a működés eredményességére. Ide kell sorolni az alkalmazottakat, a vezetőket is, akiknek jóléte közvetlenül függ a cég teljesítményeitől. Közvetett érintettek pl. a beszállítók, a finanszírozók, a helyi közösségek, a helyi és központi kormányzat, a természeti környezet stb. Ezek is törekednek érdekeiket érvényesíteni, bár befolyásuk nem olyan közvetlen, mint az előzőekben említetteké. Az érdekek érvényesülése alatt az érintettek mást és mást értenek. A tulajdonosok pl. a vagyon gyarapodásában érdekeltek. A vezetők a vállalat növekedését tekintik elsődleges céljuknak. Az alkalmazottak a működőképesség fenntartását, a biztonságot tekintik a legfontosabbnak. A vevők a legjobb ellátás mellett a legjobb minőség/ár arány elérését akarják. A vezetés fontos feladata, hogy ezeket a részérdekeket – amelyek akár egymást kizárhatják is – összehangolják.

5. Végezetül a vállalkozást jellemző magatartási tendenciák közt megemlíthetjük a fennálló politikai és társadalmi intézményi rendszerrel való együttműködés igényét. A vállalat nemcsak jogi, de minden más értelemben is a társadalom alkotója és egyben kiszolgálója. Miközben maga a gazdaság nem közjogilag, hanem hatásait tekintve az egyik meghatározó hatalmi ágazat, az egyes vállalatok kényszerűen és felismerésszerűen is be kell, hogy illeszkedjenek a hatalmi és rendszervizonyok közé. Ez a mai világban nemcsak az anyaországot, hanem az egész nemzetközi közösséget jelenti, amelyik valamilyen módon hatással van egy adott vállalat működésére. A vállalatok és vezetőik toleránsak a hatalommal szemben, általában elfogadják a demokratikus intézmények döntéseit, érveléseit, ha azok racionális keretek közt maradnak.

A fentebb részletezett öt magatartási törekvést szinte minden vállalatnál tapasztalni lehet. Ezek intenzitása eltérő, megjelenése számtalan formát ölthet. Van, ahol jól kitapintható a jogi kényszer, a retorziótól való félelem vagy az autonóm beavatkozás, pl. tulajdonosi parancs. Más esetekben a józan érdek vagy a fontosságok felismerése hajtja a vállalatot. Egyes

esetekben természetesen előfordul, hogy a fentebb leírt tulajdonságokat megszegik. A felelős vezetésre jellemző törekvéseket kijátsszák, a normákat áthágyják vagy az érdekek nem érvényesülnek. Összességükben azonban a felsoroltak azok a magatartásminták, amelyek a vállalkozásokra jellemzők.

A fenti öt tényező együttes érvényesülését lehet *felelős viselkedésnek*, felelős vezetésnek tekinteni. Minél erőteljesebben valósulnak meg ezek a tendenciák, annál inkább érvényesül a vállalatnak a társadalommal szembeni felelőssége. A vállalati magatartásban ezek jelentik a szélesen – nemcsak pénzügyi értelemben – vett értéképzést. Az tekinthető értékes, sikeres, versenyképes vállalatnak, amelyik a fenti követelményeknek a legnagyobb mértékben eleget tud tenni. A társadalom és az érintettek a maguk módján mérik is ezeket az eredményeket. Ha egy vállalat vezetése felelősen akar viselkedni, akkor a fenti tendenciákat követi.

A vállalatok számára rendelkezésre állnak segítő eszközök, amelyek megkönnyítik a felelős viselkedést. Ezek elsősorban a meglévő állapotok felmérésével, minősítésével és értékelésével foglalkoznak. A vállalatok ezek alkalmazásával kettős haszonra tesznek szert. Egyrészt megállapíthatják, hogy milyen mértékben valósítják meg saját és a társadalom által elvárt, respektált felelősségérvényesítő céljait. Másrészt általában, ha elérnek egy külső véleményező vagy szabályok által elvárt szintet, akkor erről tanúsítást kapnak. Ez ösztönző erőt és marketingelőnyt jelent a számukra. A legismertebb minősítő rendszerek a következők:

1. SA (Social Accountability) 8000, amely az emberekkel összefüggő nemzetközi egyezmények érvényesülését minősíti,
2. AA (Account Ability) 1000 minősítési rendszer, amely a felelősségteljes vezetés számára a tervezés, az elszámolás, a kiértékelés és beszámolás, a vizsacsatolás (beágyazás) és az érintettek elkötelezettségei területén fogalmazza meg a tennivalókat,
3. Chartered Good Corporation, amely az etikai normák általánosan elvárt követelményeinek meglétét értékeli,
4. ISO 14000 a környezetvédelmi szabványok és környezettudatos vezetési elvárások szerinti felkészültséget tanúsítja,
5. ISO 9000, amely a vezetés integrált rendszerét, kisé pontatlan szóhasználattal: az irányítási rendszer minőségét elemzi,

6. EFQM, amely a vállalat általános állapotának tökéletességére ad választ, külön értékelve az adottságokat és külön az eredményeket.

A vállalati vezetés azonban más, általánosabb érvényű eszközökre is támaszkodhat, amikor felelős vezetőként akarnak eljárni. Ilyenek pl. a következők:

1. UN Global Compact az ENSZ általános irányelveit tartalmazza a felelős magatartásra vonatkozóan. Ez három területen, az emberi jogok, a munka és a környezet világában fogalmazza meg a felelősségteljes magatartás követelményeit. Az ezredfordulóra kiégyesítették a dokumentumot a fejlődést támogató szempontokkal is.
2. Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility egy olyan nemzetközileg is méltányolt elvgyűjtemény, amely rögzíti a munkavállalókhoz és az állampolgárokhoz kapcsolódó vállalkozói felelősség területeit és jellemzőit. Ilyenek pl. az emberi jogok méltánylása, az egyenlő esélyek elvének érvényesítése, az alkalmazottak szabad egyesülésére vonatkozó elvárás, a méltányos jövedelmekhez való jog, az egészséges és biztonságos munkavégzés joga, az alkalmazottak tisztességes elbírálásának igénye stb.

3. OECD Principles of Corporate Governance, illetve minden ország készített már vállalati kormányzási irányelveket. Magyarországon a Budapesti Értéktőzsde adta ki 2004 elején a maga Felelős Vállalatvezetési Ajánlásait, amelyek azonban értelemszerűen nemcsak a tőzsdei vállalatokra vonatkozathatók. Ezek az elvek a vállalati irányító testületek, így a tulajdonosok, igazgatók, felügyelők és menedzserek számára fogalmazzák meg, milyen magatartást lehet felelősségteljesnek tekinteni.

4. SIGMA: Sustainability: Integrated Guidelines for Management a fenntartható fejlődés megvalósítására és támogatására szolgáló lépéseket foglalja össze a vállalatok számára. A fenntartható fejlődés (más elnevezéssel: tartós fejlődés) az emberiséget ma fenyegető veszélyek túlélési stratégiájának (elsősorban környezetvédelmi) koncepciója

A felsoroltak csak példák arra, hogy a felelős vezetés értékét követni kívánó vállalatok milyen segédeszközökre támaszkodhatnak munkájukban. Létük azt bizonyítja, hogy nemcsak a vállalkozások, de a kormányzati és nemzetközi szervek is célként kezelik és támogatják a gazdálkodók felelős, a közvetlen érdekviszonyokon túlmutatató viselkedését. Ha vállalati értékekről esik szó, akkor az ilyen magatartásra gondolunk.

E számunk szerzői

Dr. ANGYAL Ádám, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **JUHÁSZ Péter**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. BOKOR Attila**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **BÍRÓ Kata**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **KOVÁTS Gergely**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. TAKÁCS Sándor**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **TOARNICZKY Andrea**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. ROMÁN Zoltán**, közgazdaságtudományok doktora; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus; **RUBÓCZKY István**, nyugdíjas oszt. vez.

JUHÁSZ Péter

AZ EMBERI ERŐFORRÁS ÉRTÉKELÉSI KÉRDÉSEI

Az emberi erőforrás vállalati értékteremtésben betöltött szerepe az elmúlt években látványosan nőtt. Bár az utóbbi évtizedekben több értékelési módszer és modell is megjelent a szakirodalomban, az emberi erőforrás értékét csak kevés cég méri. Így sem a vezetők, sem a tulajdonosok nem tudnak hatékony döntéseket hozni. A különféle megközelítéseket összefogva egy lehetséges konzisztens értékelési modell mutat be a szerző, illetve kitér a vezetők értékelésének sajátos problémáira is.

Napjainkra az emberi erőforrás a vállalatok számára a termelési tényezők egyik legfontosabbja lett. Egy egyesült államokbeli felmérésben részt vevő vállalatok 84 százaléka szerint az utóbbi években nőtt az emberi erőforrás jelentősége és a trend erősödését várták. A cégek 47 százaléka szerint a megfelelő munkatársak megtalálása és megtartása jelenti napjainkban a legnagyobb kihívást. (Oliver, 2001) Ugyanakkor, miközben a vállalatvezetők egyre gyakrabban nyilatkoznak úgy, hogy alkalmazottaik a cég legértékesebb „eszközei”, ezen érték mérésére, nyomon követésére a gyakorlatban a legtöbbször még csak kísérletet sem tesznek.

Amennyiben valóban értékkel bír a cég számára az, hogy éppen az adott dolgozói gárdával működik, fontos volna ezen érték bemutatása több okból is. A vállalatvezetés saját tevékenységét ellenőrizhetné ilyen információk alapján: vajon az emberi erőforrás menedzsment (EEM – HR) funkciók helyesen működnek a cégnél?

Ha a sokat hallott vezetői vélemény igaz, a tulajdonosoknak manapság úgy kell vállalatuk eredményességét megítélniük, hogy gyakorlatilag semmiféle ismeretük sincs arról, hogy a cég „legértékesebb eszközeinek” értéke hogyan változott. Az információs társadalom és a tudásmenedzsment korában aligha hihetjük, hogy az éves beszámolóiban közölt (átlagos) alkalmazotti létszám elegendő információt adna.

Az emberi tőke gazdasági jelentőségét jól illusztrálja, hogy a bemutatott információhiányt felismerve 1991-ben a svéd kormány olyan javaslatot terjesztett elő, amely előírta a száz főnél többet foglalkoztató cégek számára emberi erőforrásállományuk alakulásának

(fluktuáció, betegség miatti távolmaradás, képzés, munkakörülmények) részletes bemutatását az éves jelentésükben. (Johanson, 1999) Bár a javaslatot később visszavonták, annak realitását és a mérésre vonatkozó üzleti igényt jól mutatja, hogy egy 1994-es felmérés szerint a stockholmi központtal tevékenykedő, 200 főnél nagyobb vállalatok 70 százaléka használt valamilyen HRA rendszert.

Az emberi erőforrás értékelésének szerepe az utóbbi évtizedekben folyamatosan növekedett. A kvázi eszköz lehetséges reális értékének nagyságát érzékelteti, hogy az Európai Unióban a bérek és fizetések átlagos aránya a vállalati költségeken belül 2000-ben 75,7 százalék volt. (Eurostat, 2003) Miközben a cégek nagy részének értékében néhány százalékos eredményhányad javulása óriási növekedést hozhat, a költségek háromnegyedét, vagyis a nyerség többszörösét kitevő humán tételek értékteremtésének követésére a legtöbb cégnél nincs semmilyen rendszer.

Az emberi erőforrás helye a vállalati értékteremtésben

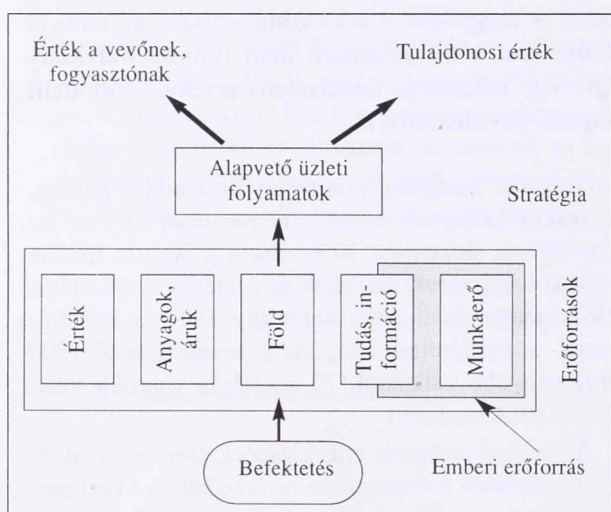
Chikán (2003a, 2003b) szerint a különféle erőforrásokat kombináló vállalatnak kettős értékteremtési célja van. Elméletét némileg kiegészítve a *fogyasztói értékteremtést* úgy értelmezhetjük, hogy a vásárlók, felhasználók számára a termékek, szolgáltatások nagyobb hasznosságot jelentenek, mint az értük kért pénz jelentette használdozat. A *tulajdonosi értékteremtés* lényege, hogy a vállalat a termékek, szolgálta-

tások értékesítésével nagyobb bevételre tegyen szert, mint amennyibe azok előállítására neki magának kerül. (Az emberi erőforrás helyét ebben a koncepcióban az 1. ábra mutatja.) Míg tehát a fogyasztók hasznosságában, a tulajdonosok pénzben mérnek.

Különösen fontos, hogy a tulajdonosi értékteremtésnél, a költségeknél ne csupán a pénzügyi számvitel által ide soroltakat vegyük figyelembe, hanem a termeléshez szükséges valamennyi erőforrás és azok kombinációjának valamennyi költségét meghatározzuk. (A két megközelítés közti legfontosabb különbség a saját tőke explicite meg nem jelenő árának számszerűsítésében van.)

1. ábra

A vállalati értékteremtés kettőssége



Az emberi erőforrás a vállalat számára egyszerre legalább kétféle erőforrást biztosít: egyrészt a dolgozók fizikai munkavégző képességét, másrészt tudásukat. Egyes alkalmazottaknál szélsőségesen túlsúlyba kerülhet ugyan egyik vagy másik tényező (rakodómunkás, vezetői tanácsadó), de jellemzően egyik összetevő szerepe sem elhanyagolható.

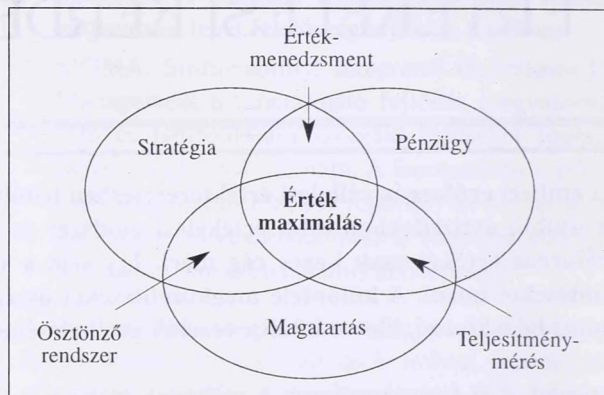
A problémát a menedzsment oldaláról közelítő Knight (1998) szerint az értékteremtés a stratégia – pénzügy – magatartás hármasságában írható le. Modellje (2. ábra) értelmezhető a pénzügyileg mért (vagy mérhető) és a szervezeti rendszerhez, illetve az emberi erőforráshoz köthető szellemi tőke kapcsolatának bemutatásaként is. Ez alapján az egyes eszköztípusok közötti „átjárás” az értékmenedzsment, a teljesítménymérés és az ösztönző rendszer jelentik, a közös kapcsolódási pont az egységes cél: az értékmaximálás.

Knight modelljének pénzügyi területét a tulajdonosi érték koncepciója foglalja össze, a magatartásdi-

menziót a tudás- és emberi erőforrásmenedzsment, illetve a szervezeti magatartás tekinti át, míg a stratégiai résszel foglalkozó irodalom a vásárlói érték fogalma köré csoportosul. A három területet az érték-központú vállalatvezetés (Value Based Management – VBM) fogja össze.

2. ábra

A stratégia, a pénzügy és a magatartás kapcsolata

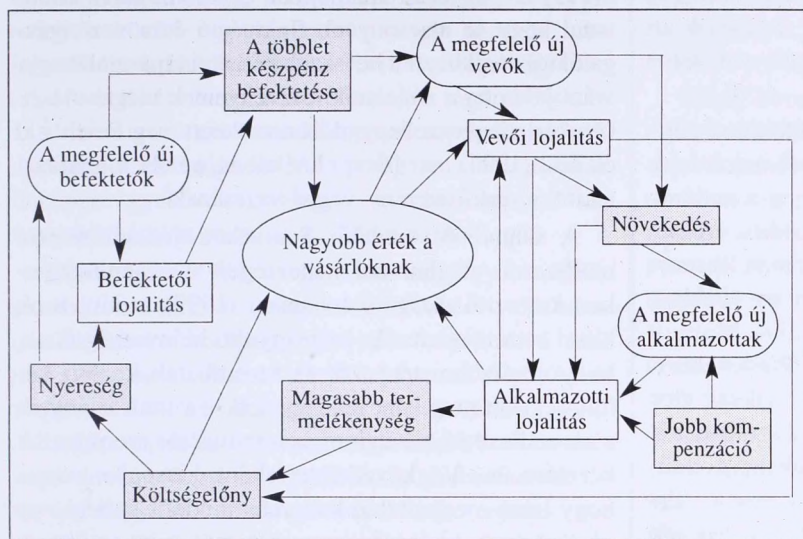


Knight (1998, p. 228) alapján

Reichheld és Teal (1996) elmélete szerint értéket valójában a lojalitás teremt. Ezt három dimenzióban, az (1) ügyfelekkel, az (2) alkalmazottakkal és a (3) befektetőkkel szemben mérik. Értékmodelljüket a 3. ábra mutatja. (Knight átalakított modelljét alkalmazva: az értékmaximaláshoz a vevőkhez való viszonyt mutató stratégia, az alkalmazottak kezelését leíró magatartás és a befektetőknek biztosított előnyöket számontartó pénzügy egyaránt hozzájárul.) Az egyesült államokbeli vállalatok adatai szerint (Reichheld – Teal, 1996, p. 1.) öt év alatt elveszítik vásárlóik, négy év alatt alkalmazottaik, s kevesebb mint egy év alatt befektetőik felét. Véleményük szerint ezzel az értékteremtés legfontosabb forrásától esnek el, s teljesítményük akár 20–50 százalékkal is kisebb lehet.

Az alkalmazottak kezelésének fontosságát emeli ki O'Reilly és Pfeffer (2000) is. Szerintük az emberi erőforrásból is lehet (és kell) versenylőnyt kovácsolni. Ehhez erős kultúra, a megfelelő emberek felvétele, az alkalmazottakba való befektetés (képzés), széles körű információ-megosztás, csapatrendszer, megfelelő (nemcsak pénzalapú) jutalmazási és kompenzációs rendszer, illetve vezetni (lead) és nem menedzselni (manage) akaró vezetői gárda szükséges. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy ezek a tényezők az emberi erőforrástól különválasztva nem értékelhetők, hiszen értékük jó része az alkalmazottak teljesítményében (vagy lojalitásában) mutatkozik meg.

Reichheld és Teal értékteremtési modellje



Forrás: Reichheld – Teal (1996, p. 20.)

A vállalat számára dolgozóinak tudása jóval nehezebben pótolható, mint munkaerőjük. Ezért Lynn (1998) szerint a vállalati szellemi tőke menedzselésének legfontosabb kihívása az emberi tőke szervezeti tőkévé alakítása, vagyis a munkavállalók tudásának, kapcsolatainak, tapasztalatainak megőrzése a cég számára távozásuk után is.

Az emberi erőforrás értékelésére több próbálkozás is történt. Standfield (2002, p. 124-125.) szerint a (feltehetően munkaerőt nem igénylő, illetve pénzügyi) befektetések hozta jövedelmen kívül valamennyi nyereséget az emberi erőforráshoz kell kapcsolnunk és ez alapján kell azt értékelnünk. Ezt azonban nehéz kiindulási alapként elfogadni, hiszen a korábbi befektetések jövedelmét a mostani alkalmazottakhoz rendelni, ráadásul az olyan eszközök, mint a márkanév, vagy a kutatásban alkalmazott gépek, értéktelenek lennének.

Barker (2001, p. 111.) és Pène (1979, p. 258.) ugyancsak Standfielddel ellentétes véleményen van. Szerintük a dolgozókat nem sorolhatjuk a vállalat eszközei közé, mivel velük a cég nem rendelkezik korlátlanul, sőt, a dolgozóknak – bizonyos megkötésekkel – bármikor jogukban áll távozni. Ezért Barker szerint az emberekre helyesebb inkább úgy tekinteni, mint „a goodwill alapvető forrására”. Ez azonban a gyakorlatban csak a kérdésfeltevés finomítását jelenti, hiszen így arra kell keresnünk a választ, hogy mekkora az a felár (goodwill), amelyet a vevő azért hajlandó fizetni, mert a társaságnál (az adott) alkalmazottak dolgoznak.

3. ábra Fernández (2002, p. 584.) csak sejtésként fogalmazza meg, hogy a dolgozóknak fizetett bérekből kiindulva kellene az értéket meghatározni.

Az emberi erőforrás jelentősége a gyakorlatban

Azt, hogy az alkalmazottaknak jelentős szerepe van a vállalati érték kialakításában, a szakirodalom nem vitatja. Abowd és társai (1989) az Egyesült Államok tőkepiacát vizsgálva például arra jutottak, hogy az emberi erőforrással kapcsolatos bejelentések után az árfolyamok volatilitása emelkedik, azaz a befektetők nemcsak közvetlenül a bérköltségekkel kapcsolatos tételeket követik figyelemmel, hanem a különféle áthelyezésekről, átszervezésekről, előléptetésről szóló híreket is (A vizsgálat 1980 és 1987 valamennyi, összesen 452, illetve 195 emberi erőforrással kapcsolatos bejelentését vette alapul.).

A vizsgálat ugyanakkor csak az ideiglenes leépítések bejelentésekor azonosított szignifikáns árfolyamcsökkenést, noha ezek költségcsökkentést jelentenek, s így – amennyiben indokoltak – értéknövekedést kellett volna, hogy okozzanak. Ezek szerint azonban a befektetők nemcsak költségtenyezőnek tekintik az emberi erőforrást, s az azzal kapcsolatos bejelentésekből a vállalat jövedelmezőségi kilátásaira is következtetnek.

Boon (1999, p. 271.) a holland termelővállalatokat vizsgálva kimutatta, hogy az 1990 és 1993 közötti képzési kiadások hozzáadott értéknövelő hatása tetemes, s arányaiban a K+F kiadásokéval közel azonos volt. A tudás felértékelődését mutatja az is, hogy a fejlett országokban növekszik a képzett és képzettség nélküli emberek bére közötti különbség. Míg 1980-ban az Egyesült Államokban a középiskolát elvégző dolgozók átlagjövedelme 130 százalékkal haladta meg az alacsonyabb iskolai végzettségűekét, a kilencvenes évek elejére ez a különbség majdnem megduplázódott. (Stewart, 1994)

Ezzel összecseng Brealey és Myers (1999, II. kötet, p. 348.) véleménye is, akik szerint „a legtöbb vállalkozás értéke az emberi erőforrások értékén múlik.” Ugyanakkor – felidézve a BCP nevű portugál bank esetét – óva intenek attól, hogy a befektetők túl magas árat fizessenek az emberekért, ha azok elvándorlásra vagy az esély. (A bank által megvett befektetési alap-

kezelő alkalmazottai ellenezték az akvizíciót, és az ügylet lezárása után kollektíven távoztak a cégtől.)

Az emberi erőforrás értékelésének történeti fejlődése

Bár az utóbbi években vált a téma különösen népszerűvé, az emberi tőke (human capital) mérésének problémája az 1950-es években jelent meg a szakirodalomban (Personnel Today, 2002), az emberi erőforrás lehetséges számviteli kezelésével (Human Resource Accounting – HRA) pedig az 1960-as években kezdtek foglalkozni (Barcons – Vilardell – Moya – Gutierrez, 1999; Johanson, 1999). Az 1970-es években a korábbi, hasznosságelemzésre épülő elméletek éles kritikájaként többen felvetették, hogy a rabszolgatartás kora a múlté, a vállalat nem birtokolja alkalmazottait, ezért azok nem is tekinthetők eszköznek, így a mérlegben sem kaphat helyet, számviteli kezelésének megoldása értelmetlen és hibás cél.

Az emberek értékteremtésben játszott szerepe eközben folyamatosan nőtt, így a problémát egyre nehezebb volt megkerülni. A hetvenes évek végén Neuman és Segev (1978) már új biztosítási forma bevezetését javasolta, felismerve, hogy az emberi erőforrás számos kockázatot rejt a vállalatok számára, miközben a kulcsemberekre köthető élet- és balesetbiztosítások mellett semmilyen más biztosítási terméket sem kínálnak nekik. Ezért olyan konstrukciók kialakítását javasolták, amelyek jól ellenőrizhetők, és az érintettek által elkerülni igyekezett események, például a munkavállalók halála, betegsége vagy sérülése esetén térítenek. Felvetik, hogy különbséget kell tenni a könnyen helyettesíthető, standardizálható munkát végző „tömegmunkások” és a nagy szaktudást igénylő, egyedi, kreatív feladatokat ellátó alkalmazottak között.

Swann (1978) ezzel egyidőben felismerte, hogy a gépekkel szemben az emberi erőforrásnál nem mérhető pontosan a maximális kapacitás, ami jelentősen megnehezíti az alkalmazott és a vezetés teljesítményének mérését egyaránt. (Ezt a problémát illusztrálja a normabérben dolgozók teljesítmény-visszafogása is.) Emiatt a kihasználtság mérése és a javítási lehetőségek azonosítása is igen nehéz. Sutherland (1985, p. 56.) felvetette, hogy az alkalmazottak jelentette érték meghatározásakor figyelembe kell venni a szükségtelen redundanciákat, a vállalat által biztosított valamennyi kompenzációt, a fennálló munkakapcsolatok minőségét, a szakszervezeti tagság gyakoriságát és a munkaerő-környezetet is.

A kilencvenes évek közepén a figyelem fokozatosan a pszichológiai tényezők felé fordult. Bouillon és Doran (1995) 260 egyesült államokbeli céget vizsgálva kimutatta, hogy az alacsonyabb fluktuáció és a vezérgazdátóktól megkövetelt hosszabb vállalati tapasztalat egyaránt javította a vállalatok részvényeinek megtérülését. Gyakorlatilag ezzel egy időben született meg Reichheld és Teal (1996) már látott elmélete is, amely a lojalitást tekinti az értékteremtés végső forrásának.

A skandináv eredetű, ScoreCard jellegű mérési rendszerek alkalmazási nehézségeit esettanulmányokon keresztül vizsgáló Johanson (1999) szerint azok közel sem tökéletesek. Legnagyobb hiányosságuk az, hogy az érzelmi tényezőt és az emberek közötti különbségeket nem képesek figyelembe venni. Hiányzik a szociális rend, a hatalom és a szituációs szempontok kezelése is. Véggövetkeztetésként kétségbe vonja, hogy lehet-e egyáltalán koherens modellt építeni egy olyan összetett jelenség magyarázatára, mint amilyen a szervezeti változás.

Lynn (2000) arra hívja fel a figyelmet, hogy az emberi erőforrás értékelésénél a munkatársak szaktudása és általános ismeretei mellett az üzletmenet szempontjából releváns (vevőkhöz, szállítókhoz, hatóságokhoz, stratégiai partnerekhez fűződő) személyes kapcsolatokat is figyelembe kell vennünk. Ez különösen a szolgáltatásoknál (tanácsadók, újságírók, orvosok, fodrások) lehet jelentős elem.

Az American Society for Training and Development (ASTD) 2000-ben készült vizsgálatát Oliver (2001) idézi. Eszerint a több mint ötszáz megkérdezett egyesült államokbeli vállalat közül az alkalmazottak képzésére az átlagnál többet költöttek a piaci átlagnál 46, az átlag alatt költőknél 86 százalékkal magasabb hozamot értek el. Az ehhez hasonló kutatási eredményeket ugyanakkor gyakran éri az a bírálat, hogy a sugallattal éppen ellentétes a kapcsolat, vagyis a sikeresebb cégek több erőforrást képesek áldozni alkalmazottaik megtartására, fejlesztésére, javadalmazására.

Etikai felvetések

Az emberi erőforrás értékének mérése egyes szerzők szerint etikai problémákat is felvet. Ebersberger (1981) szerint például komoly pszichológiai hatása lehet az emberi erőforrás számszerű értékelésének. Úgy vélte, hogy egyfajta programozott társadalom jöhet létre, amelyben az egyénre bélyegként sűtik rá az értéket, amely ráadásul idővel amortizálódik is, és az ember elértéktelenedésének látszatát kelti.

Egy esetleges le- vagy felértékelés egyfajta önbeteljesítő jóslatként alapvetően determinálhatja az egyén teljesítményét, jövőjét, karrierjét. Ilyen körülmények között egy kis mérési vagy becslési hiba jelentősége is hatalmas lehet. Szerinte a HRA egyetlen hozadéka a képzésre fordított összegek legitimálása, és az emberi erőforrás menedzsment és a pénzügy közös nyelvezetének kiépítése. Márpedig az alkalmazottak önképére gyakorolt esetleges negatív hatás messze nagyobb károkat okozhat az előbbi hasznoknál.

Ebersberger (1981) szellemesen megjegyzi: a HRA rendszerek döntés megalapozó eszközként való használatát három kockázati tényező fenyegeti: a menedzserek, az alkalmazottak és a folyamat maga. A vezetők a HRA-t az alkalmazottak manipulálására használhatják: egyfajta büntetésként csökkenthetik a dolgozó értékét, vagy áthelyezhetik az embereket az év végén, hogy a számok előnyösebbnek tűnjenek. Az alkalmazottak (és a szakszervezetek) követelni kezdenék, hogy tudásuk értékének megfelelően fizessék meg őket, ami például az egyetemeken komoly káoszt okozna. A dolgozó alkuerejét mindenképpen jelentősen megváltoztathatja, ha a vállalatnak termelt értékük azonosíthatóvá válik. Így a mérési folyamat eredménye közvetlenül visszahathat magára az értékre.

Az értékelés célja

Mindezek tükrében különösen fontos kiemelni, hogy az emberi erőforrás értékelése során nem az alkalmazottakat értékeljük, ami eleve nonszensz volna, hiszen az élet pénzbeli értékelése aligha lehetséges.

Az emberi erőforrás értékelésének célja az, hogy meghatározzuk mekkora értéket teremt a vállalat (illetve annak emberi erőforrás menedzsment tevékenysége) azáltal, hogy a dolgozóitól megvásárolt munkavégző képességet vagy munkaidőt éppen az adott módon használja fel.

Az emberek értékelésének feltételezésekor az sugallnánk, hogy az értékteremtés egyetlen módja az alkalmazott képességének, egyéniségének, megváltoztatása vagy a munkavállaló lecserélése. Az utóbbi szemléletben ezzel szemben az tükröződik, hogy (1) a vállalat szempontjából létrehozott értékre vagyunk kíváncsiak, (2) csak a megszerzett munkavégző-képességet (vagy időt), nem pedig az embert értékeljük, (3) hogy az érték alapvető meghatározója a felhasználási mód, amely elsősorban a vállalattól (menedzsmenttől), nem pedig az alkalmazottól függ. Ugyan-

akkor a meghatározásból az is következik, hogy (4) az alkalmazottaknak nem valamennyi rendelkezésre álló kvalitását, hanem kizárólag azon képességeit és tudását értékeljük, amelyeket a vállalat céljainak elérése érdekében ténylegesen (eredményesen) hasznosítanak.

Ebből következik, hogy ugyanazon alkalmazott eltérő értékkel bírhat különböző vállalatok, osztályok vagy munkacsoportok tagjaként. Sok esetben gondot okozhat viszont az érték egyén szintű mérése, hiszen a legtöbb szervezetben az elvégzendő feladatokat csoportszinten osztják le és kéri számon, mivel az egyes munkák megfelelő elvégzéséhez egyetlen ember tapasztalata, tudása, ideje és képességei nem elegendők. A különböző jellegű hozzájárulások (szervezés, irányítás, tervezés, kapcsolatok, kivitelezés) összevétele pedig szinte lehetetlen feladat.

A definícióból következően tehát *érték teremthető az alkalmazottak megfelelő megválasztásán és képzésén túl motiválásukkal, irányításukkal és a munka helyes, hatékony szervezésével is.* Ennek jelentőségét illusztrálja az is, hogy egy Egyesült Államokban végzett felmérésben a vállalatvezetők úgy becsülték: a szervezetben felhalmozott tudásnak alig 20 százalékát használják fel. (Stewart, 1994)

Emiatt nem fogadhatjuk el Ebersberger (1981) elképzelését, aki a HRA rendszer céljaként az alulértékelt cégek eszközeinek realitásos bemutatását érzi, amely „melléktermékeként” az alkalmazottak képzésére fordított összegek is igazolást nyernek. Ez a szemlélet ugyanis valójában valamilyen naiv, könyv szerinti értékre épülő szemléletet feltételez a befektetőktől, amely – különösen a vállalatok könyv szerinti és a piaci értéke közötti egyre növekvő különbségeket látva – aligha reális. Ehelyett az emberi erőforrás értékelés céljaként sokkal inkább az érték-előállítás támogatását, az emberi erőforrással kapcsolatos döntések vállalati értékre gyakorolt hatásának pénzügyi bemutatását jelölhetjük meg.

Értékelési módszerek

Az emberi erőforrás pénzbeli értékelésére létrehozott módszerek öt nagyobb értékelési elvrendszerbe tartoznak. A bekerülési, helyettesítési és alternatíva költségre épülő eljárások mellett a munkaerő piaci árából és az alkalmazottak által termelt jövedelemből való kiindulást is sokan javasolják. Bizonyos mérési célok eléréséhez pedig egyáltalán nincs szükség pénz alapú mérésre.

Bekerülési költség. Az emberi erőforrással kapcsolatos költségek Barcons – Vilardell és Moya – Gu-

tierrez (1999) szerint két csoportba oszthatók. (1) A munkaeő felvételének költségei a toborzás, a kiválasztás, a szerződéskötés és a munkavállaló szervezetbe illesztésével kapcsolatos kiadásokat ölelik fel. Ezek minden alkalmazottnál csak egyszer merülnek fel. Ezzel szemben többször, illetve részben folyamatosan megjelennek a (2) tanulási költségek, amelyek a betanítás, az orientáció, az előléptetés, áthelyezés és a fejlesztés kiadásait jelentik.

A szakirodalomban egyaránt találunk javaslatot az ilyen költségek historikus, illetve aktuális áron való elszámolására, ugyanakkor az előbbi jóval többen támadják. Ebersberger (1981) a változó piaci feltételek és árszínvonal mellett a költségalapú értékelés problémáit tárgyalva öt specialitást emel ki:

(1) ugyanabban a képzésben résztvevők képességei is eltérhetnek, az oktatás minőségétől függően,

(2) ugyanazon képzés gyakorlati hasznosításának képessége egyénenként eltérő lehet,

(3) az alkalmazottak újításokat, szabadalmakat hozhatnak létre, amelyek messze túlmutatnak a költségalapú értéken,

(4) egyes képzések még ronthatnak is a munkavégző képességen, illetve

(5) olyasmint is elsajátíthatnak a dolgozók, amire munkájukhoz nincs szükség.

Emellett Barcons–Vilardell és Moya–Gutierrez (1999) arra hívja fel a figyelmet, hogy a házon belüli oktatás, folyamatos tudásátadás, betanítás költségét igen nehezen lehet csak becsülni.

Helyettesítési költség. Alapvetően megegyezik a mai áron számított bekerülési költséggel, ám igen lényeges különbség, hogy nemcsak az új dolgozó felvételével és betanításával kapcsolatban felmerülő költségeket tartalmazza, hanem az előző kilépésével kapcsolatos kiadásokat is.

A kilépési költségeket Barcons–Vilardell és Moya–Gutierrez (1999) három csoportra osztja (Ripoll–Labatut, 1994 alapján):

- 1) távozás előtti hatékonyságcsökkenés vesztesége,
- 2) a betöltetlen állás miatti kiesés és
- 3) a végkielégítések.

A távozáskor fizetett végkielégítések, kártérítések és jutalmak kezelésével kapcsolatban azt vizsgálták, hogy az ilyen kiadások aktiválhatóak lennének-e emberi erőforrás költségként egy HRC rendszerben. A gondolatot elutasították, mivel ez a kiadás olyan „szűkhöz” kapcsolódik, amely értékét épp ennek kap-

csán veszette el. (Vagyis az eszköz felszámolási költségét nem aktiválnák.) További ellenérv, hogy ezzel a nagyobb fluktuáció (magasabb kilépési költségek) – ellentmondva a gazdasági racionalitásnak – értéknövelő lenne. Más szerzők szerint azonban, ha az ilyen távozáskori jutalmak inkább a vállalati loyaltás erősítését szolgálják (mert például önkéntes távozáskor nem járnak), akkor azokat (feltehetően már korábban) aktiválni (és nyilván amortizálni) kellene.

Ebersberger (1981) a helyettesítési költség hiányosságai között említi, hogy még ez a koncepció sem tartalmazza a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét, a csapatmunkára való képességét, és nem veszi figyelembe a szokásosnál alacsonyabb bérszínvonalat.

Alternatíva költség (Opportunity cost). Az alternatíva költség az adott munkaeő más körülmények közötti legmagasabb árát tükrözi. Az alternatíva költség becsülésére azonban a piaci ár aligha volna alkalmas, mivel a legtöbb szakmában a munkáltató és a munkavállaló alkueje közötti tetemes eltérés miatt a munkaeő értéke és ára közötti különbség jelentős. Az érték becsülésére több szerző (például: Hekimian – Jones, 1967) vállalaton belüli munkaeőpiac kialakítását javasolja, amelyen az emberi erőforrásért ugyanolyan (megtérülés alapú) verseny folyna, mint sok esetben például a befektetésekhez szükséges tőkéért.

Piaci alapú módszerek. Egyes speciális iparágakban a munkaeőpiac igen hatékonyan működik, mivel az alkalmazottak különleges és egyedi (ezért nem vagy csak igen korlátozottan helyettesíthető) erőforrást jelentenek, így a munkavállaló és az alkalmazó alkueje közel azonos. Néhány sportág kiválóságainak, filmszillagoknak vagy bizonyos vélemények szerint a topmenedzsereknek járó díjazást korlátos hozzáférhetőségük miatt az alternatíva költségek szabják meg, emiatt a piaci ár az előállított értékre jó becslést ad.

A módszer azonban csak igen szűk körben alkalmazható. Az élsportban csupán egyes, adott térségben rendkívüli népszerűségnek örvendő sportágaknál találhatunk tényleges versengést a konkrét munkavállalókért, a művészetekben is rendszerint csak a filmszínészek igen szűk körénél lehetne a módszert alkalmazni.

Jövedelem alapú módszerek. Ezek a technikák arra alapoznak, hogy a jövőbeli jövedelmekből egyértelműen meghatározható a munkaeőhöz kapcsolódó rész. A munkaeőhöz kapcsolható hasznok jelenértékének meghatározásán alapuló eljárások alkalmazása kapcsán azonban Sutherland (1985, p. 57-58.) felveti, hogy – különösen a családi irányítás alatt lévő vállalala-

tok esetén – átváltás van a vezetői javadalmazások és a tulajdonosi jövedelmek között. Így nem csupán a jövőbeli (bér) költségek becslése okoz gondot, hanem a várható (tulajdonosi) jövedelmeké is.

Neumann és Segev (1978), illetve Pène (1979) a vállalat által az emberi erőforrásból elért jövedelmet (hasznot) a jövőben kifizetendő bérekkel közelítik. Neumann és Segev rögtön felvetik, hogy az előrejelzéseken alapuló értéket a számvitel aligha fogadja be, s felismerik, hogy ebben a rendszerben az olcsóbb munkaerő drágábbal való helyettesítése nem jelentene veszteséget a cégnek, sőt értéket teremtene.

Ráadásul a bérekkel való közelítés csak akkor volna elfogadható, ha az alkalmazottak és a vállalatok azonos alkuerővel, tárgyalásos úton alakítanák ki a béreket, vagyis azok a munkavégzés fair értékét mutatnák. Elvitathatatlanul az emberi erőforráshoz kötődő értékteremtő hatást egyedül az jelentene, ha az alkalmazottakat tartósan sikerül a piaci béreknél olcsóbban a cégnél tartani.

A bérekre épülő érték-megközelítések alapját az a gondolatmenet adja, amely szerint senki sem fizetne többet valamiért, mint amennyit az neki ér. Vagyis az egy adott időszak alatt az emberi erőforrás által megtermelt haszon legalább az azalatt kifizetett bérral egyenértékű.

Ehrbar (2000, p. 31.) azonban kiemeli: „bármely vállalat legértékesebb erőforrása a minden emberben meglévő kreativitás és sikerre való törekvés, ami általában sokkal nagyobb mértékű, mint amennyiért elismerést kapnak.” Ez a gondolat ismét felidézi, hogy a számvitel kizárólag a pénzbeli kompenzációt tartja nyilván. Márpedig számos szervezeti magatartási modell (Bakacsi, 1999, p. 81-99.) szerint az alkalmazottaknak nem ez az egyetlen célja a munkavégzéssel, így nyilván értékesnek ítélik azt is, ha másféle kompenzációt (karrier, hatalom, elismerés, önmegvalósítási lehetőség) kapnak.

Pénzmentes mérés. A pénzben mérő rendszerek kialakítási és alkalmazási nehézségeit látva nem csoda, hogy sokan az értékelési célok szétválasztásával próbálkoztak. A pénzbeli vagyonértékelés célját feladó, az elsősorban nyilvántartási, nyomon követési és menedzselési célokat szolgáló nem pénzbeli (ScoreCard jellegű) mérésre is több példát találunk. A Watson Wyatt tanácsadó cég által kifejlesztett, a vállalat emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát tükröző *emberi tőke index* (Human Capital Index – HCI). (Gochman – Luss, 2002)

A cég öt, a vállalati értéket leginkább növelő tényezőt nevez meg. A (1) bérezési és juttatási rendszer a megfelelő egészség- és nyugdíjbiztosítást, illetve a munkavállalók és a vezetők részvénytulajdonlásának mértékét is magába foglalja. A (2) kollegiális, rugalmas munkahely megteremtése a munka rugalmas szervezése mellett azt is jelenti, hogy a dolgozók elégedettek munkahelyükkel, megbíznak a felső vezetésben és a vezetők a vállalati értékeit szem előtt tartva végzik munkájukat. A (3) dolgozók felvétele és megtartása az alkalmazottak és vezetők alacsony önkéntes fluktuációjával, a munkahely biztonságának hangsúlyozásával, s az üzleti tervnek megfelelő munkavállalók felvételével valósítható meg. A vállalat (4) kommunikációs integritása a dolgozók kommunikációs eszközökhöz való könnyű hozzáférést, a javaslatok és ötletek hierarchiaszintektől független szabad áramlását és az üzleti célok alkalmazottakkal való megosztását takarja. A (5) megfelelő HR technikák alkalmazása a munkatársak jobb kiszolgálását, a költségcsökkentési lehetőségek keresését és a feladatvégrehajtás pontosságának és integráltságának növelését jelenti. (Gochman – Luss, 2002) Ugyanakkor az erőforrások nem megfelelő kihasználása komoly, 14,5 – 33,9 százalékos értékcsökkenést okozhat. Az egyes tényezők fontossága még a kifejlesztő cég mérései szerint is igen eltérő lehet. A vállalati értékre gyakorolt hatás potenciális nagyságát a 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A vállalati értéket növelő HR tényezők jelentősége

Tényező	Elérhető értéknövekedés
Megfelelő juttatási rendszer	16,5 – 21,5%
Kollegiális, rugalmas munkahely	9,0 – 21,5%
Jó munkaerő felvétel, megtartás	5,4 – 14,6%
Kommunikációs integritás	2,6 – 7,1%
Hatékony HR technika	4,2 – 6,5%

Forrás: www.watsonwyatt.com (2003. március 11.)

Az emberi tőke index mutatót leginkább egy szakosított ScoreCard rendszerként azonosíthatjuk. A Watson Wyatt mintájára több nagy tanácsadó cég is kialakított hasonló rendszert, többnyire egy komplex szellemi tőkemérési rendszeren belül. (Lewis, 2002)

Értékelési modellek

Az emberi erőforrás komplex, vállalati szintű értékelésére több modell is készült. A modellek kapcsán

gyakran felvetődik a kérdés, hogy az alkalmazottakat és a vezetőket együttesen vagy külön célszerű-e értékelni. A legtöbb emberi erőforrás értékelési modell együttes értékelést céloz, ugyanakkor többen tettek kísérletet a menedzsment önálló értékelésére is. Ennek megfelelően a következőkben előbb történeti rendben tárgyalom az átfogó elméleteket, majd ezeket felhasználva egy értékelési szempontból is konzisztens modellt építék fel. Végül külön részben mutatom be a vezetők értékelésének speciális kérdéseit.

Becker modellje

Becker (1962) (idézi: Bouillon – Doran, 1995) modelljében határhaszon elven magyarázta az emberi erőforrás értékét. A modell kétféle képzést, általános és speciálisat különböztet meg. Az általános képzés minden potenciális alkalmazó számára megemeli a dolgozó munkájának határtermékét, míg a speciális, cégspecifikus tudást adó csak egy konkrét vállalat számára jelent haszonnövekményt.

A kiindulási feltevés szerint egyetlen vállalat sem fizet magasabb bért a dolgozónak, mint munkájának határterméke, ugyanakkor ez utóbbi nagyságát (MP_0) képzettségének összetétele (és az alkalmazó cég lehetőségei) határozza meg.

Ha a dolgozót képzik, egy időre távol van munkájától és különféle költségek is felmerülnek. Emiatt a vállalat számára a dolgozó értéke MP_1-C , ahol C a költséget, MP_1 pedig az oktatás ideje alatti határterméket mutatja. A képzést követően az alkalmazott értéke MP_2 lesz, a képzés hasznát pedig az MP_0 - MP_2 mutatja.

Ha általános jellegű képzésről van szó, a munkavállaló értéke más cégek számára is növekszik, ami – a munkaerőért folytatott versenyen keresztül – kikényszeríti, hogy a cég által ajánlott bér is MP_2 -re növekedjen. Ha azonban vállalatspecifikus tudásról van szó, a dolgozónak és a cégnek egyaránt a költségek és hasznok megosztása az érdeke. Ezért a képzés alatti bért (W_1) úgy állapítják meg, hogy az MP_1-C és MP_0 között legyen, a képzés utáni W_2 bér MP_0 és MP_2 között lesz.

Ebben a modellben a vállalat haszna a képzésből MP_2-W_2 , míg befektetése $W_1-(MP_1-C)$. Bár Becker nem mondja ki, de a kettő különbözete, illetve az eltérés éves növekménye az az értéktöbblet, amit az emberi erőforrás a vállalatnak jelent.

A W_2 meghatározásakor azonban a cégnek arra is tekintettel kell lennie, hogy a W_2-W_0 munkavállalói haszonnak nemcsak fedeznie kell az alkalmazott be-

fektetését (tanulással töltött idő, kieső kereset), de biztosítania kell azt is, hogy a dolgozó legalább olyan hosszan a vállalatnál maradjon, hogy a befektetés megtérüljön. (Ezt részben garantálja, hogy a modell szerint a megszerzett tudást a dolgozó csak az adott cégnél kamatoztathatja. Ugyanezt a célt szolgálja alternatívaként az általánosan felhasználható tudást (is) adó tanulmányokat támogató szerződések azon passzusa, amely előírja, hogy a végzés után valamilyen időtartamig kötelező munkaviszonyban maradni a finanszírozó társaságnál.)

Az MP_0 és MP_2 különbségének alkalmazott és vállalat közötti felosztása közvetlenül csak nehezen megfigyelhető. Mivel azonban a képzésből származó előnyök csak részben hasznosíthatóak más vállalatnál, ha a haszon nagyobb részét a munkavállalók megkapják, feltehetően kisebb eséllyel helyezkednek el másutt magasabb fizetéssel, mintha ez az arány csak egészen szerény. Emiatt az egyik megfigyelési lehetőséget a vállaltól önkéntesen távozó munkavállalók száma jelenti. Fontos kiemelni, hogy az alacsony kilépési arány önmagában még nem garantálja, hogy a cég a képzési befektetéseinek magas hozamot ér el, mert az alacsony fluktuáció oka az is lehet, hogy a dolgozók a képzés hasznának nagy részét megkapják. (Bouillon – Doran, 1995)

A modell több periódusra is kiterjeszthető. Ebben az esetben Doeringer és Piore (1971) (idézi: Bouillon – Doran, 1995) szerint a cégek olyan előléptetési struktúrát alakítanak ki, amely a vállalat-specifikus tudás mértékét tükrözi. Ezek alapján azt javasolják, hogy az emberi erőforrásba helyezett befektetések és az abból származó megtérülés közelítőjeként a belső hierarchiaszintek számát használjuk.

A modell alapján Bouillon és Doran (1995) az oktatási befektetések és a vállalati megtérülés kapcsolatát vizsgálva azt találta, hogy a piaci árak tükrözik ezeknek a fenti módon megfigyelt befektetéseknek az értékét is. Eredményeik szerint az alacsony fluktuáció és a hosszabb belső ranglétra egyaránt növelte a vállalati hozamokat. (A vállalati belső ranglétra hosszát a vezérigazgató kinevezése előtt a vállalatnál eltöltött éveivel mérték.) Kimutatták azt is, hogy – összhangban az elmélettel – az egyidejűleg kicsiny fluktuációval, ám rövid vállalati tapasztalatú vezérigazgatóval bíró cégek tíz éves átlagos megtérülése szignifikánsan alatta maradt az átlagnak.

A modell alkalmazásának legnagyobb nehézségét a mérési igény adja. Nem csupán az a probléma, hogy a határköltség és határhaszon igen nehezen számszerűsíthető, de az is gond, hogy az emberek aktuális

tudása, illetve bizonyos képzésekben szerzett tudásnövekmény meghatározása is igen esetleges. Ráadásul az sem nyilvánvaló, hogy ezen szinte reménytelen mérési feladatot vajon milyen mércével kellene végeznünk ahhoz, hogy a kapott eredmény minden esetben a végzett munka *pénzben mért* (!) hasznával közvetlen kapcsolatban álljon.

Likert modellje

Likert (1967, p. 146-155.) az emberi erőforrást (human asset) két részre osztja: a vállalati szervezethez, illetve az ügyfélkapcsolathoz kötődő értékre. Az érték-mérést alapvetően költség alapon képzeli el.

Úgy véli, az emberi erőforrásba fektetett tőkét sokkal egyszerűbb számba venni, mint más jellegű befektetésekét értékelni. (1) Az első lehetőség a vállalat „elindításának” költségeit (start-up cost) gyűjti össze. Ide tartozik minden olyan kiadás, amely az emberek felvételével és működő szervezetté alakításával kapcsolatban felmerült. (2) A második lehetőség annak felmérése, hogy a vállalat jelenlegi munkahelyeinek betöltése milyen költséggel járna: mennyibe kerülne a megfelelő ember megtalálása, kiválasztása és betanítása, képzése. Ez a módszer azonban nem számol a megfelelő szervezeti rendszer kialakításának költségeivel, amelyet „szinergikus összetevőnek” (synergistic component) nevez. Másik hátránya a hatalmas adatgyűjtési költség, amelyet Likert mintavételezéssel javasol csökkenteni. A szerző mindkét módszert becslésként ajánlja, hiszen – mint leírja – az igazi értéket az emberi erőforrás által megtermelt jövedelmek jelenértéke adná, ám annak meghatározása rendkívül nehéz és pontatlan volna.

Giles és Robinson modellje

Giles és Robinson (1972) (Swann, 1978) bérköltség alapú modelljében minden alkalmazott értékét megadott szorzószám segítségével kell meghatározni (2. táblázat). A szorzószám azt mutatja, hogy (éves) fizetése hányszorosa éri az adott alkalmazott a vállalatnak.

2. táblázat

Giles és Robinson szorzószámai

Felső vezetők	2,5 felett
Középvezetők	1,5 – 3,0
Operatív irányítás	1,0 – 2,0
Beosztottak	0 – 1,5

Swann (1978) alapján

Az elképzelés számos nehézséget vet fel. A modellben például a fizetések emelésével vagy új alkalmazottak felvételével növelni lehetne a vállalat értékét, míg a szervezeti hierarchia csökkentése értékromboló lenne.

Az is kérdéses lehet, hogy a munkaerőpiac valóban az értékteremtő képesség szerint alakítja-e a bérarányokat? Miközben számos példa utal arra, hogy a jobban teljesítő ágazatok bérszintje magasabb, gyakran találkozhatunk olyan esetekkel, amikor az értékteremtő képességen kívüli hatások is komoly szerepet játszanak. A különösen erős szakszervezetek felfelé nyomhatják az ágazat bérszintjét, míg ha egy speciális szakmákra egyetlen (monopol) igénylő van a piacon (légi és vasúti közlekedés, posta, hadiipar), a kilépés nem hihető fenyegetés, ezért a bérek alacsonyabbak lehetnek. Ekkor azonban az előbb látott arányszámok iparágakon átívelő általános alkalmazásának kevés értelme van.

Amennyiben elfogadjuk, hogy az emberi tőke helyes értéke létezik, természetesen mindig van olyan szorzószám, amely a bér és az érték közötti kapcsolatot helyesen írja le (egyénenként vagy a szervezetre átlagosan), ám éppen az arány helyes meghatározásának módja nem világos, a szerzők által megadott ráták erősen ad hoc jellegűnek tűnnek.

Pène modellje

Pène (1979, p. 259-262.) három értékelési megközelítést is felvázol. Elképzelhető lenne (1) valamennyi munkaerő megszerzésével és fejlesztésével kapcsolatos költség aktiválása és fokozatos leírása. Elvileg végrehajtható volna a (2) pótlási költség meghatározása is, ám ekkor nem csupán a munkaerő keresés, felvétel, betanítás, illetve esetleges felmondási költségek számszerűsítésére volna szükség, hanem azt is el kellene dönteni, hogy mi történjék például a személycserre kapcsán felmerülő szervezet-átalakítási költségekkel, vagy a felvétel olyan indirekt költségeivel, mint a többi alkalmazott ideje, a szervezet működési zavarai, vagy a távozás előtt lecsökkenő termelékenység.

Stewart (1991, p. 34.) a problémával kapcsolatban felveti, hogy tulajdonképpen minden olyan tananyagot, könyvet befektetésként és nem költségként kellene kezelni, amely valamilyen módon hatással van az azt elolvasók vállalat szempontjából releváns teljesítményére. Madden (1999, p. 231.) pedig azt javasolja, hogy a K+F és a (márkaépítő) hirdetési kiadások mintájára az alkalmazottak képzési költségeit is tőkésítsék és amortizálják a vállalatok.

Pène (1979, p. 259.) figyelmeztetett azonban arra, hogy az emberi erőforrás fejlesztésére fordított kiadások ilyenforma tőkésítése és leírása nem járhat adóvonzattal, s jogi hatása sem lehet, mivel az így aktivált „eszközök” nincsenek a vállalat tulajdonában. Ekkor viszont az aktiválás célja válik bizonytalaná. A megközelítés önmagában azért sem használható, mert a már képzetten felvett munkatársak szaktudását nem értékelnénk.

A harmadik megközelítés szerint a munkaerő értékét a (3) jövőben általa előállított érték adná. Ennek becslésére Pène két eljárást ajánl: közelíthető az érték a bérekkel vagy az ellátott tevékenységért kiszereződés-kor (outsourcing), vagy külső vállalkozás bevonásakor fizetendő díjjal. Ez utóbbi azonban nemcsak a külső ajánlatok hiánya miatt lehet nehézkes, hanem azért is, mert egyes tevékenységeket – gazdasági megfontolások vagy jogi előírások miatt – nem lehet kiszervezni.

A várható bérekkel való közelítést több okból is el kell vetnünk. Ezek ugyanis egyrészt – mint láttuk – az előállított érték alsó becslését adják, másrészt a megközelítéssel lehetetlen volna bizonyos vállalati előnyök felmérése is. Copeland és társai (1999, p. 198.) például kiemelik: a szakszervezetek nélküli vállalatok rendszerint alacsonyabb bérköltséggel működnek. Amennyiben jövedelemalapú értékelést végzünk, ennek hatása természetesen megjelenik a cash flow előrejelzésekben, és így a vállalat értékében, ám az eszközalapú becsléseket megfelelően korrigálni kell. Javaslatuk szerint a megoldás a költségmegtakarítások jelenértékének számszerűsítése lehet.

Ráadásul, ha a jövőben fizetendő béreket használnánk az előállított érték becslésére, gyakorlatilag valamennyi béren felüli emberi erőforrásra fordított pénz veszteséget jelentene, így a végső becslült érték mindig negatív lenne. Nem megoldott az esetleges túlfoglalkoztatás kezelése sem. A kihasználatlan munkaerő aligha teremt valós értéket.

Rendkívül fontos azonban Pène azon észrevétele, amely szerint, ha mégis sikerülne ilyen módon megbecsülni az alkalmazottak „eszközértékét”, a forrásoknál számba kell vennünk a velük kapcsolatban felmerülő költségeket is. (Pène, 1979, p. 260-261.) Így kötelezettségként kell feltüntetnünk a jövőben fizetendő béreket, járulékokat és adókat is.

Turner és Jackson-Cox modellje

Turner és Jackson-Cox (2002) azt javasolja, hogy az alkalmazottak tudását két részre bontva értékeljük. Gyakorlatilag Becker modelljének továbbfejlesztésé-

vel az általános és a tacit (vállalathoz kötődő) tudást megkülönböztetve két értékelés elvégzését tanácsolják.

Az általános ismereteket alapszintű ismeretekre, felsőfokú tanulmányokra és betanításra osztják. Ezek értékét a megszerzéskor felmerülő költségek jelenértékéent, annuitásként határozzák meg:

$$K = c * \frac{(1 + r)^n - 1}{r}$$

ahol K a tudás értéke, c az egy évre jutó standard költség, r a hosszú távú megtérülési ráta, n pedig az oktatási évek száma. Javaslatuk szerint a költségeket az aktuális piaci helyzet szerint kell meghatározni, hiszen a hosszan tartó képzések egykori költségei a mai helyzettel. Ez gyakorlatilag a pótlási költség koncepciónak felel meg.

Az alapszintű ismeret így meghatározott értéke a szerzők szerint egy életre szól, így azt elvileg az alkalmazott teljes munkában eltöltött életszakaszának hossza szerint kell amortizálni. Amennyiben a dolgozó előbb távozna a cégtől, a különbözetet veszteségként kellene leírni.

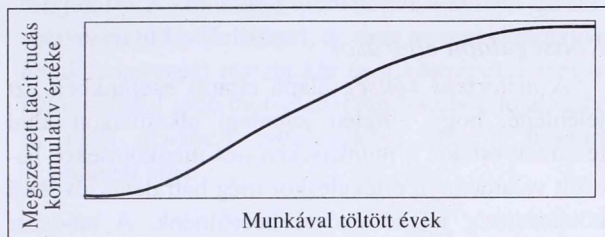
A felsőfokú szakismereteknél a cég számára hasznos hátralévő alkalmazási idő fogyása mellett a szakismeretek avulása is folyamatosan csökkenti a tudás értékét. Ennek megfelelően a szerzők a megtanult ismeretek várható elavulásának ideje alapján számolnák el az értékcsökkenést.

A vállalatspecifikus tudást azon munkaórák értékén keresztül ragadják meg modelljükben, amelyek során az alkalmazottak tudásukat osztják meg egymással. Ehhez megbecsülnék az ilyen módon eltöltött munkaidőrészt, majd beszorozzák azt az arra jutó vállalati átlagbérrrel, illetve a vállalatnál nyugdíjba vonulásig eltölthető idővel. Az így kapott teljes tudásértéket modelljükben egy teljes életút alatt lehetne megszerezni, ezért azt folyamatosan, az eltelt évek arányában javasolják aktiválni, egy – a tudámszerzés karakterisztikáját leíró – S görbe szerint (4. ábra). Ezek után a vállalat teljes tudásállományának értékét úgy kapjuk meg, hogy az egyéni tudásértékeket összeadjuk.

A rendkívül leegyszerűsített modell feltételezései igen erősek. (Például azonosnak veszi az ismeretátadási intenzitást minden kommunikációban.) Az általános ismeretek leírásánál eleve célszerű volna csak a (például átlagos mobilitás alapján becslült) várható munkaviszony hosszára jutó ismeretértéket aktiválni, amivel a kilépéskori rendkívüli leírások és így a tudásérték folyamatos felülbecslése elkerülhető volna.

4. ábra

**A tacit tudás kumulatív értéke
Turner és Jackson-Cox modelljében**



Turner és Jackson-Cox (2002)

A tacit tudás értékbecslésénél még komolyabb fenntartásaink lehetnek. A tudásmegosztással töltött idő mérése igen nehéz lehet, hiszen nem tudni, mi számít pontosan tudásmegosztásnak. Ráadásul a tudáscsere szükségszerűen több alkalmazottat érint egyidejűleg. Miután azonban a tudás átadója nem növeli ismereteit, a modell számbavételi eljárását mindenképpen korrigálnunk kell. Ennek legegyszerűbb módja az, ha egy-egy tudáscsere kapott értékéből egy alkalmazott teljes tudáscsere időtartamra számított átlagbérét levonjuk.

Az előbbieken áttekintett modellek különféle becslési eljárásokat kínáltak az emberi erőforrás értékének meghatározására. Látnunk kell ugyanakkor, hogy ezek önmagukban nem elégségesek ahhoz, hogy egy konkrét cég értékéről, értékteremtéséről, emberi erőforrás menedzsmentjéről reális képet kapjunk. A bemutatott elvek ugyanis egy oldalról, vagyonelemként közelítik meg az alkalmazottakkal kötött szerződésekben rejlő értéket, noha azok kötelezettségvállalást is jelentenek.

**Javaslat a konzisztens értékelésre:
humán többletérték modell**

Az emberi erőforrás értékelésről szóló szakirodalomban egyforma gyakorisággal találkozunk az emberi tőke (human capital) és az emberi eszköz (human asset) kifejezésekkel, s nem ritka szinonim használatuk sem, holott a kettő számvitelileg ellentétes megközelítést jelent. Ennek tisztázására a korábban bemutatott modellek és kritikáik alapján a következőkben egyfajta többletérték szemléletű modellt (Humán többletérték modell (HTM) – Human Added Value (HAV)) vázolok fel.

A számviteli szabályok szerint az emberi erőforrás kiadásait az éves eredménnyel szemben azonnal el kell számolni, aktiválásra nincs lehetőség. Ezzel szemben

általánosan elfogadott, hogy a munkaerővel kapcsolatos kiadások (költségek) révén részben olyan javak is létrejönnek (tudás, szervezet, kapcsolatok), amelyek hosszabb távon szolgálják a vállalat érdekeit. Ez a mérlegben egyfajta „humán eszköz” kimutatásának szükségességét veti fel. Ugyanakkor a számviteli rendszer átalakítása aligha lehet elsődleges szempont, hiszen annak nem a vállalati fair érték bemutatása a célja.

A folyókölségek „eszközzé alakítását” célzó értékelési korrekció koránt sem példátlan. A lízingelt termelőeszközöknél például igen gyakori eljárás, hogy a vállalat tényleges tőkehelyzetének bemutatása érdekében az egyébként folyókölséget „tőkésítve” mutatjuk be. A várható díjak fizetési kötelezettségként (hitelként) szerepelnek a korrigált mérlegben, míg vele szemben a megszerzett eszköz is bekerül a mérlegbe.

Ilyen módon eljárva elvileg megoldható lehet az alkalmazottak költségeinek mérlegbe emelése is. A forrás oldalon figyelembe kell vennünk valamennyi jelenlegi alkalmazottal kapcsolatosan a normál üzletmenet szerint várható fizetési kötelezettséget (bér, járulékok, adók). Ehhez szükség van a vállalatnál várhatóan munkaviszonyban eltöltött idő becslésére, amire az adott pozíciónál szokásos fluktuáció adhat támpontot. A diszkontráta meghatározásában segíthet, hogy a legtöbb országban a dolgozók követelésesei csőd vagy felszámolás esetén megelőzik a hitelezőket, így a vállalat hosszú távú (külön biztosítékkal nem védett) hiteleinél a bérek elvárt hozama nem lehet magasabb.

Az eszközök közé, humán eszköz címen – ha a munkaszerződéseket egyenlő értékek cseréjének fogadjuk el – elvileg ugyanezen összeg kell, hogy bekerüljön. Ebben az esetben a humán eszköz és a humán tőke megegyezik. Az eljárás feltételezi, hogy minden értékeléskor (vezetői díjazásnál például évente) a várható kötelezettségeket újra becslik.

Milyen esetekben használható értékelésre ez a megközelítés? Nyilván csak akkor, amikor kizárólag a források pontos számbavételére van szükségünk, mint ahogy az operatív lízinggel szerzett termelőeszközöknél is. A korrekció ugyanis azt feltételezi, hogy az adott eszköz a vállalat alaptervekenységéhez szükséges, amelynek értékét a jövőbeli jövedelmek alapján határozzuk meg, majd abból a kötelezettségeket (immár az ott szereplő lízing formájú hitelt is) levonva kapjuk meg a saját tőke értékét.

Amennyiben a felfogást az emberi tőkénél használjuk, az alkalmazottak a vállalat hitelezői lesznek. A vállalati értéket tehát úgy kell kiszámítani, hogy a

jövőbeli jövedelmekben az alkalmazottakhoz kapcsolódó kiadásokat nem vesszük figyelembe. Ezt követően a saját tőke értékeléséhez a vállalati értékből nemcsak a hiteleket, de a humán tőkét (fizetési kötelezettségeket) is le kell vonni, hiszen az nem a tulajdonosoké, hanem az alkalmazottakat illeti. Ebben a rendszerben elvileg pontosan ugyanazt az eredményt kell kapnunk, mint a korrekció nélkül, hiszen a jövedelemnövekmény értéke azonos a humán tőkénél mérhetővel. A módosítás tehát semmiképpen sem járna a vállalatok eladósodottsági mutatójának csökkenésével, sőt egy, a humán tőkét is a hagyományos idegen források közé soroló laikus szemlélő szemében még romlana is. Ebben a rendszerben tehát úgy volna biztosítható az emberi tőke kimutatása, hogy az a vállalati értékmérés eddigi módszertanával nem állna szemben (3. táblázat).

3. táblázat

**A humán eszköz és tőke megjelenítése
a vállalati mérlegben**

Eszközök	Források	
Forgóeszközök	Idegen tőke	Hagyományos mérleg
Befektetett eszközök	Saját tőke	
Humán eszközök értéke	Humán többletérték	Kiegészítések
	Humán tőke	

Amennyiben eszközalapú értékelést készítünk, a humán eszköz értékét nem becsülhetjük pusztán a várható költségek alapján. Ilyen esetben a lízinggel kapcsolatos értékelési korrekciók sem érnek véget a mérlegbe állítással, hiszen a lízing tárgyát önállóan értékelni kell, s a kimutatott és a tényleges érték különbségét a saját tőkével szemben el kell számolni. Jelen esetben tehát a humán eszköz értékelése a feladat. Az átértékelés eredményeként a humán tőkével szemben keletkező különbséget a saját tőkével szemben kell elszámolnunk, hiszen a tulajdonosok valójában az emberi erőforrás e többletértékével gazdagodnak.

Az eszközértékelési alapelveket követve azonnal látszik, hogy pusztán a jövőbeli bérek nem adhatnak helyes becslést. (Egyetlen eszköz értékét sem becsülhetjük jelen vagy jövőbeli működési költségeivel, a hasznokat teljesen figyelmen kívül hagyva.) Mint láttuk, három alapvető eszközértékelési eljárástípust különböztethetünk meg: a (1) költség-, a (2) piac- és a (3) jövedelemalapút. Ezek más-más feltételezésekkel élnek, amelyek jelentősége abban is áll, hogy a humán eszközökkel kapcsolatos költségek között mindazon

szellemi tőkeelemek fenntartásának költségeit is szerepeltetni kell, amelyek meglétét az adott becslési eljárás feltételezi.

Költségalapú eljárások

A *historikus költség* alapú eljárás esetünkben azt jelentené, hogy minden jelenlegi alkalmazott által teremtett értéket a munkaszerződés megkötésekor becsült valamennyi, értékeléskor még hátralévő jövőbeli kötelezettség jelenértékével becsülnénk. A módszer ugyanazon hibákat mutatja, mint a hagyományos könyv szerinti érték: nem veszi figyelembe az azóta megváltozott piaci helyzetet, illetve teljesen elszakad a tényleges értékváltozástól.

A *helyettesítési költség* alapú becslésnél az adott munkát elvégezni képes munkaerő felvételének költségeit kell megbecsülnünk. Kiemelten fontos, hogy nem a vállalati pozíciókat kell betöltenünk, hanem a ténylegesen elvégzett teljesítményt kell külső forrásból pótolni. Ehhez munkaerő-piaci adatokra és hasonló tevékenységet végző cégek benchmarkingjára is szükség van.

Ez a szemlélet komoly fejlesztési lehetőségeket tárhat fel, hiszen a munka jelenlegi felosztását, szervezését és hierarchiáját is megkérdőjelezi. A rendszer szigorúan bünteti a holtidőket, a túlfoglalkoztatást, a rossz szervezést és az indokolatlanul magas bérszintet. (Az erős szakszervezetek okozta többlet-bértömeget, mint negatív értékű eszközt, elkülönítve célszerű bemutatni.) Ugyanakkor a másutt szokásosnál hatékonyabban működő cégek humán eszköze jóval magasabb lehet a humán tőkénél.

A *Pótlási költség* koncepció lényegében a helyettesítési értékkel egyezne meg, azzal a kiegészítéssel, hogy ennél a felvétel, a betanítás, illetve a távozás miatti többletköltségeket is számszerűsíteni kellene. A megközelítés lényege annak meghatározása, hogy a vállalat számára mekkora költségnövekedést okozna, ha az adott munkát elvégzőtől valamiért meg kellene válnia.

Miután a felvételi és elbocsátási költségeket a várható munkaviszony alatt kell leírni, a megközelítés a lojalitás értékteremtésére is felhívja a figyelmet: a hűségesebb munkaerőt ritkábban kell pótolni, vagyis kisebb lesz az egy esztendőre jutó értékcsökkenés. Így a szervezeti vonzerő (nem pénzalapú juttatások, munkahelyi légkör, vezetési stílus) már ebben a megközelítésben is értéket teremt.

Amennyiben a költségalapú eljárásokat használjuk, a humán többletérték tartalmazza a vállalat alkal-

mazottainak termelékenységére ható valamennyi szervezeti szellemi tőkeelemet, hiszen az adott körülmények közötti munkaerőigényhez tartozó költséget mérjük fel. A kimutatott többletérték a ki nem használt szervezeti tudás (felismert, de meg nem valósított jobb munkaszervezés) okozta kár és a költségeket meghaladó (például jobb motivációs rendszerből, lojalitásból és nem pénzbeli juttatásokból adódó) hasznok egyenlegét adja.

Piaci alapú eljárások

A *realizálható érték* a humán eszközöknél csak igen korlátozottan használható értékbecslésre. Tulajdonképpen azon nettó pénzáramlás jelenértékét kellene itt szerepeltetnünk, amelyet a munkaerő alternatív hasznosításával érhetne el a cég. Erre becslést jelenthet például az alkalmazotti gárda bérbeadásával elérhető jövedelem. Ennek meghatározására azonban többnyire csak speciális szakmák esetén van lehetőség. Ilyenek lehetnek egyes szolgáltatások (könyvelés, vagyongépellem, karbantartás), illetve az erősen standardizált vagy szaktudást nem igénylő munkakörök. A becslés alkalmazhatóságát korlátozhatják a dolgozókkal kötött munkaszerződések egyes kitételei. (A zeneakadémia aligha kérheti tanárait arra, hogy esténként báróban játszanak.)

A *kiszervezési értéket* vagy *outsorcingot* úgy kaphatjuk meg, hogy meghatározzuk, hogy külső vállalkozóktól milyen áron lehetne megvásárolni az alkalmazottak által elvégzett munkát. A becslésnél célszerű a felmerülő tranzakciós költségek figyelembevétele is. Ez a becslési eljárás gyakorlatilag ugyanazon munkáknál alkalmazható csak, mint a realizálható érték alapú becslés.

A piaci alapú értékbecslési rendszerek a munkaerő teremtette többletértéket nem az adott vállalat egyedi, munkaerőhöz kapcsolódó szellemi tőke elemeivel, hanem a piacon általánosan rendelkezésre álló szellemi tőke mellett határozzák meg.

Jövedelem alapú eljárás

Jövedelem alapú érték megközelítésében a vállalat saját adataiból kiindulva kell meghatároznunk, hogy a cégnek mekkora nettó jövedelme származik az adott alkalmazott munkájából. Ekkor az elért pénzáramlás (és így az érték) a vállalati munkaszervezéstől, irányítástól, vezetéstől és motivációtól is függ, vagyis ez a megközelítés öleli fel az értékteremtő hatások legszélesebb skáláját. Ugyanakkor ennek az eljárásnak a

legnagyobb az idő, információ és költségigénye is. (Nem szabad elfelejtenünk, hogy a piaci és a jövedelemalapú értékmeghatározási módszereknél a nettó jövedelmet úgy kell kiszámítani, hogy a bér jellegű költségeket nem szabad figyelembe venni, hiszen az a forrásoldalon kötelezettségként már szerepel.)

A vállalat számára termelt jövedelmet Becker modellje alapján az alkalmazott munkájának határtermékével is közelíthetjük. A gyakorlatban ez az egy plusz munkaóra (munkadarab) okozta vállalati jövedelemnövekedés számszerűsítésével történhet.

Mivel a jövedelemalapú eljárás a vállalat valamennyi humán eszközhöz kapcsolódó szellemi tőkeelemének hatását figyelembe veszi, a meghatározott többletérték tartalmazza azok értékét is. Emiatt a humán eszköz termelékenységére ható szellemi tőkeelemeket csak a meghatározott többletértéken belül értelmezhetjük.

Tudásformák kezelése

A jövedelemalapú megközelítésben a különféle tudásformák és a termelékenység kapcsolatának vizsgálata különösen hasznos lehet. A tudást érdemes ehhez négy részre felbontani.

Az (1) általános tudás mindennapi életben szükséges részét a dolgozó folyamatosan használja, frissíti, ezért az az idő múlásával aligha csökken. Ugyanakkor az alapismeretek szintje munkakörtől függően jelentős termelékenységbeli különbséget okozhat, vagy gyakorlatilag lényegtelen is lehet.

A (2) szakismeret az adott iparágtól függően a technikai fejlődéssel gyorsan amortizálódhat, ezért folyamatos továbbképzésre, ismeretbővítésre van szükség ahhoz, hogy a dolgozó szinten tartsa tudását. Ugyanakkor a technikai fejlődés rendszerint éppen a termelékenység növekedését hozza magával, így miközben a képzés elhanyagolása a termelésben alkalmazott gépek, technológiák lecserelődése miatt a termelékenység drasztikus csökkenését okozhatja, a folyamatos szinten tartás rendszerint némi hatékonyságjavulást is eredményez.

Az (3) iparág, szűkebb piac ismerete az adott területen eltöltött idővel emelkedik. Az alkalmazott kapcsolatokat épít, tapasztalatokat szerez, adatokat, eljárásokat, szabályokat tanul meg. Mivel az újabb ismeretek többnyire értékesebbek, mint a sok évvel korábbiak, az iparágon kívül eltöltött idő alatt elszenvedett tudáskiesés mindig nagyobb, mint az az alatt megszerezhető többletismeret.

A (4) vállalatspecifikus ismeret gyakorlatilag az iparági ismerethez hasonló sajátosságokat mutat, de csak az adott cégnél szerezhető meg, ezért érdemes az előbbtől különválasztanunk.

A 4. táblázat ezt szemléltetve egy lehetséges tudásértékelést mutat, amely a közelmúlt ismereteinek a jelenből távolodva csökkenő értéket tulajdonít, míg a régmúlt éveinek egyforma súlyt ad. A tudás egy lehetséges amortizációs folyamatát az 5. ábra mutatja.

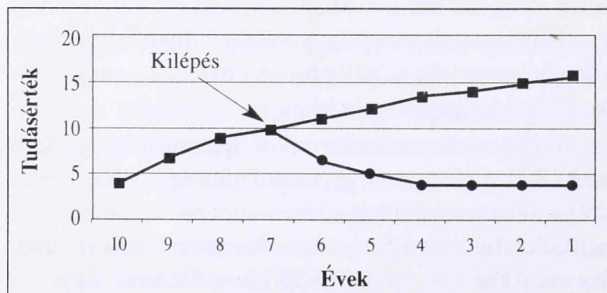
4. táblázat

Az iparági és vállalat specifikus tudásérték változása

Év (Ismeret értéke ma)	Folyamatos tanulás	Tanulás kihagyással
6 (1)	1	1
5 (1)	1	1
4 (1)	1	1
3 (2)	2	2
2 (3)	3	3
1 (4)	4	-
Összesen	12	8
Változás az utolsó 1 évben	+1	-3

5. ábra

Az iparági és vállalat specifikus tudásérték növekedése és amortizálódása



Az egyes tudástípusok termelékenységre gyakorolt összehatása (értéke) adja az emberi erőforrás értékét (6. ábra). Az összegzés azonban koránt sem egyszerű: az egyes ismerettípusok jelentősége ugyanis nemcsak iparáganként, vállalatokként, de különböző munkakörökben is igen eltérő lehet. (Az alkalmazotti tudás mennyiség tudásértékké konvertálása eltérő.)

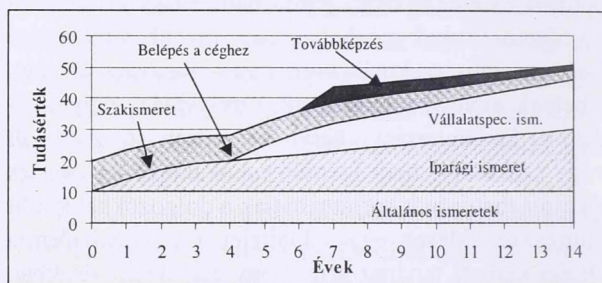
A vállalatspecifikus ismeret a bonyolult ügymenetben, illetve a cég sajátosságaira igazított termelési eljárásokban közreműködőknél lehet fontos. A betanított munkánál például csak az általános és a vállalatspecifikus ismeret számít, ám azok is csak igen kis mértékben, míg a nagy standardizáltágú szakmunkák-

nál a hangsúly a szaktudáson lehet. Egy speciális kutatásban részt vevő fejlesztőmérnöknel elsősorban szakmai ismeretei és vállalatspecifikus tudása (korábbi kutatási eredmények) lehet a döntő, míg a karbantartást felügyelő mérnök szaktudása mellett iparági ismereteit (gyártósor ismeret) hasznosítja.

A cégspecifikus ismeretek két szélsőséges megítélésére a jó példa, hogy míg sok FMCG ágazatban tevékenykedő multinacionális vállalatnál egyenesen hátránynak tartják a másutt szerzett vállalati ismereteket, más társaságok éppen versenytársaik ismereteinek átvétele érdekében igyekeznek munkavállalókat átcsábítani.

6. ábra

Alkalmazotti tudásérték a vállalat számára tudástípusonként



Amennyiben az értékelendő vállalatnál tevékenységi területenként meghatároztuk az egyes tudástípusok jelentőségét, a vállalati tudásvagyon részletes feltérképezésére nyílik lehetőség. A tudás imént ismertett megbontása rávilágít arra, hogy egy-egy munkatárs távozásakor a cég mekkora értéket veszít el. Új alkalmazott felvételekor ugyanis az alap és szakismereteket könnyebben, az iparág-specifikus ismereteket nehezebben, a vállalatspecifikus tudást pedig egyáltalán nem lehet pótolni.

Ebből következik, hogy a lojalitás értékteremtése kettős. Egyrészt a kisebb fluktuáció miatt ritkábban merülnek fel a pótlással kapcsolatos felvételi, betanítási kiadások, másrészt, az alkalmazotti hűségnek köszönhetően a vállalatnál szerzett tapasztalatból is kevesebb veszít el, ami az erre a tudástípusra épülő munkaköröknél tetemes előnyt jelenthet.

Így a vállalatoknak valójában csak az alkalmazott másutt nem hasznosítható, cégspecifikus tudását éri meg feltétlenül fejleszteni, a más jellegű tudástípusoknál a fejlesztés előtt biztosítani kell, hogy a munkavállalót magasabb fizetéssel ne csábíthassák el a cégtől. Erre alapvetően három lehetőség kínálkozik. Az adminisztratív korlátozások (tanulmányi szerződés,

vállalat által adott hitelek törlesztési feltételei) a jog erejét hasznosítják, a nem pénzbeli juttatások a bér alkalmazotti (hasznosság alapú) értékét növelik, míg a vállalatspecifikus tudás és a hatékonyabb munkaerő-kihasználás értéke egyfajta puffert képez. A piaci erők önmagukban nem kényszerítik ki, hogy a csak az adott cégnél alkalmazható tudás értékét is megkapja az alkalmazott, hiszen az más vállalatnak értéktelen.

A puffer (és ezzel a bérprium) növelésére három út kínálkozik. Ha (1) a vállalatnak sikerül olyan szervezeti rendszert kiépíteni, amely révén alkalmazottai tudásának másoknál nagyobb részét hasznosítja (tudásmenedzsment), akkor ugyanazon alkalmazott a cégnek értékesebb lesz, mint másoknak. Emellett (2) javíthatja az alkalmazotti tudás kihasználásának hatékonyságát (jobb munkaszervezés), vagy termelésének jelentős részét vállalatspecifikus tudásra építheti (egyedi eljárások kifejlesztése és betanítása), amivel a dolgozóknak egyfajta kilépési korlátot képez, mivel azok a másik három típusba tartozó tudásukért másutt kevesebb bért kapnának. A puffer csökkenését eredményező gyakorlatok (nagy alkalmazotti tudás ki nem használása, nagy tudásúak alacsony ismeretigényű munkára alkalmazása, vállalatspecifikus ismeretek nem megfelelő elismerése) ugyanakkor az alkalmazott-megtartó képességet mérséklék.

A modell arra is ráirányítja a figyelmet, hogy a vállalatot akkor is veszteség éri, ha korábbi munkavállalóját azonos kvalitásúra sikerül lecserélnie, hiszen azonos tanulási sebesség esetén az utód sohasem érheti el azt a tapasztalati szintet, amellyel elődje rendelkezne, ha a cégnél marad. Ezért a jelentős vállalatspecifikus ismeret alkalmazását követelő munkakörökben a kilépő alkalmazottat csak jobb képességű (az adott munkakörben hasznos, más típusú tudásban őt meghaladó) dolgozó beállításával lehet úgy pótolni, hogy a humán eszköz és a vállalat értéke ne csökkenjen.

Az értékcsökkenés problémája

Bármilyen értékelési modellt alkalmazunk is a bemutatottak közül, az aktivált értéket fokozatosan csökkenteni, amortizálni kell, hiszen – ahogy Swann (1978) aláhúzza – az értékkel kapcsolatban mindössze annyi bizonyos, hogy minden munkavállaló egyszer elhagyja a szervezetet, s azt követően a vele kapcsolatban kimutatott értéknek nullának kell lennie.

Egyes vélemények szerint, ha már megbecsültük a munkaviszony várható időtartamát, egyszerű lineáris leírást kell alkalmaznunk. Mások szerint ez csupán az alapismeretekre igaz, s felvetik, hogy a tudás különbö-

zói részei (technológiaismeret, szakmai tudás, vállalati tacit tudás) eltérő ütemben avulnak el, így az egyes tudásnemek értékét külön-külön kellene nyilvántartani, és egyedi karakterisztika szerint amortizálni. Ebersberger (1981) ezt is kevesli. Szerinte az egyének olyannyira különbözőek lehetnek, hogy tudásuk „kopása” nem ragadható meg egységes amortizációs kulcsokkal, hanem azokat egyedileg kellene meghatározni.

Bármilyen kulcsot alkalmazunk is, mindenképpen megállapítható, hogy a folyamatos leírás helyett sokkal jobb volna, ha rendszeres időközönként, legalább évente a vállalatok újraértékelnék emberi erőforrásaikat. Ekkor előre megszabott értékcsökkenés helyett a kialakult tényleges értékkülönbözöt szerepelne változásként.

A folyamatos amortizációt – Neuman és Segev (1978) elnevezését használva – különösen a nem „tömegmunkások” esetén célszerű alkalmazottanként lebontva, egyéni szinten kalkulálni. Az átlagos fluktuációs idő használata ugyanis komoly torzításokat okozhat, hiszen a különböző szakképzettségű és beosztású alkalmazottak közötti bérkülönbség folyamatosan növekszik, a csoport aligha tekinthető homogénnek.

Az értékcsökkenést tehát nem előre meghatározott arányok szerint érdemes mechanikusan kiszámolni, hanem rendszeresen (teljesítményértékelés esetében évente) korrigálni kell a várható kilépési időpontnak megfelelően. Így egy következő évre tetemes leépítést tervező társaság mérlegében kénytelen jókora humán eszköz és humán tőke csökkenést kimutatni. (Ezért, ha az elbocsátani kívánt alkalmazottak értéket teremtettek, a saját tőke értéke is csökkenhet.) Ugyanakkor a munkavállalói lojalitást növelni tudó cégek humán eszköze és tőkéje, illetve (ha az előállított érték meghaladja a költségeket) a vállalat saját tőkéje is növekedni fog, mivel a különböző eljárásokkal becsült hasznok várhatóan hosszabb ideig érvényesülnek.

A szervezetek által nyújtott nem pénzbeli juttatások tehát úgy teremtenek értéket, hogy (1) az alkalmazottak elvárt bérszintjét csökkentik (ugyanakkora haszon kisebb költséggel), (2) növelik a lojalitást, csökkentik a fluktuációt (a jövedelemtermelési időszak növekszik, ritkábban merül fel pótlási kiadás), illetve (3) emelik a hatékonyságot (nagyobb haszon ugyanakkora költséggel).

Ha az előbb látott módszerek valamelyikét nem egyének szintjén, hanem bizonyos jól elkülöníthető alkalmazotti csoportokra használjuk, egyfajta átlagos értéket kaphatunk. A megközelítés pontatlanabb, de kisebb információ- és időigénye miatt jóval gyorsabb és olcsóbb lehet, mint a részletes elemzés.

A kalkulált értéket elosztva az adott alkalmazotti körre jutó – szintén átlagos költség alapján becsült – kötelezettségekkel meghatározhatjuk a Giles és Robinson által javasolt, az érték és a bér viszonyát leíró *szorzószámokat*. Mivel ez az eljárás csak igen homogén alkalmazotti csoportnál jelenthet reális alternatívát, modelljünkkel ellentétben sokkal szerencsésebb lehet, ha egy-egy nagy létszámú azonos munkát végző, ugyanolyan képzettségű dolgozókból álló csoportokra (gépkocsivezetők, raktárosok, varrónők) képzünk mutatószámokat. (Aligha van tehát értelme a közép- és felső vezetők *átlagos* mutatószámainak.) A ráták megismerése abban segíthet, hogy a vállalat új munkatársak felvételekor azon tevékenységek fejlesztésére koncentráljon, ahol emberi erőforrásait a leghatékonyabban tudja alkalmazni.

A vázolt humán többletérték-megközelítés akkor is eredményesen használható, ha a mérlegben nem kívánjuk az alkalmazottakat a forrás oldalon is feltüntetni. Ebben az esetben a kimutatások a hagyományos logika szerint csak a többi forrásbiztosítónak jutó részt tartalmazhatják, ezért az eszközoldalon csak a fent ismertetett módon kiszámított *eszköz- és forrásérték különbözetét*, a *humán többletértéket* szabad szerepeltetni. Ez az eltérés abból adódik, hogy a vállalat számára alkalmazottai nagyobb értéket termelnek, mint a velük kapcsolatban felmerülő költségek. A logika az értékteremtési koncepcióval teljesen összhangban van, hiszen ez a különbözet az, ami ténylegesen növeli a saját tőke (piaci) értékét.

A koncepciót alkalmazva a szakirodalomban korábban javasolt modellek többségével ellentétben elkerülhető, hogy pusztán munkaerő-felvétellel növelni lehessen a vállalat (vagy eszközeinek) értékét. A megközelítésben az értékteremtés egyetlen forrása, ha az emberi erőforrással kapcsolatos kiadások a kapcsolódó várható bevételek (hasznok) alatt maradnak. Ez nemcsak a költségek csökkentésével (béralku, nem pénzbeli ösztönzők, lojalitás növelése), de a termelt bevételek emelésével (jobb motiváció, munkaszervezés, irányítás, információáramlás, tudáskihasználás, termelékenységet javító munkakörülmények) is elérhető.

A vezetők értékelésének sajátosságai

A szakirodalomban sokféle álláspontot találunk arra nézve, hogy a kalkulált többletértéket hogyan osztsuk meg az alkalmazottak és a vezetők között. Gyakori érvelés, hogy a vezetők érdeme valamennyi többletérték, hiszen ők azok, akik a megfelelő termelési

tényezőket (jelen esetben a munkát és tőkét) úgy kombinálják, hogy azzal a vállalattal az erőforrások ára és átalakítási költségeik felett többletet termeljen. Ugyanakkor a gondolatmenetet továbbvíve: a vezetőket a tulajdonosok választják, vagyis ők kombinálják a szervezési erőforrást a többi tényezővel, ezért a tulajdonosoknak jár minden többletérték. Ebből következik, hogy a munkaerőhöz kapcsolható többletértékére (is) a tulajdonosi érték-növekményeként kell tekintenünk.

Mivel az értékelés célja a vállalati vagy a tulajdonosi érték meghatározása, a vezetők és beosztottak közötti értékfelosztás másodlagos jelentőségű. Ez inkább a motivációs, illetve teljesítménymérési céllal készített felméréseknél lehet fontos, ahol viszont a kvalitatív szempontok bevonásának lehetősége miatt a számszerű érték meghatározása nem elsődleges, így az előzőekben bemutatottnál sokkal összetettebb (például ScoreCard vagy interjú jellegű) eljárásokkal feltehetően pontosabb eredmény kapható, amely alapján szükség esetén az adott alkalmazotti csoport pénzben mért többletértéke is felhasználható.

A hagyományos értékelési megközelítésben a vezetői folytonosság és a menedzsmentben rejlő különféle kockázatok komoly súllyal esnek a latba. Ezek feltérképezése a cég kilátásai, jövőjének tervezhetősége szempontjából döntő lehet. Néhány szerző más megközelítésben azt igyekszik számszerűsíteni, hogy a vállalati érték mekkora része származik a vezetőktől, vagyis azok elvesztése, cseréje milyen hatással lehet az üzleti értékre. A következőkben e két problémakört tekintem át.

Bosma et al., (2002) ezer új alapítású holland vállalkozást kérdeztek meg 1994 és 1997 között reprezentatív vizsgálatukban. Ezek alapján kimutatták, hogy a sikerességhez, amelyet három különböző módon (túlélés, nyereségesség, munkahelyteremtés) is mértek, az emberi tőkén belül az általános jellegű képzettség mellett nagyban hozzájárult az iparág-specifikus tudás (tapasztalat) és a vállalkozás elindításban, irányításában szerzett jártasság is. Mindezek mellett jelentős a szerepe a szociális (kapcsolati) tőkének.

Amennyiben tehát a menedzsmentet igyekszünk értékelni, jórészt ezen képességek összességét kell tekintenünk, miközben az alkalmazottnál csak az általános ismeretek és a releváns tapasztalat jelent legtöbbször értéket a vállalatnak. Brealey és Myers (1999, II. kötet, p. 456-457.) a pénzügy tíz megoldatlan problémája között felteveli, hogy a vállalat vezetése a mérlegben nem szereplő értékbecsélyesítő tételt jelenthet. Ez lehetne szerintük a magyarázat arra, miként lehetséges, hogy egyes cégek könyv szerinti eszközértékük alatt forognak a

tőzsdén. (Figyelembe véve, hogy a számvitel az óvatosság elve alapján a piachoz képest általában alulértékel.) Elképzelhető ugyanis, hogy ekkor a piac szerint a vezetőség jövőbeli döntései negatív nettó jelenértékűek, így a növekedési lehetőségek értéke is negatív.

A menedzsment vállalati értékre gyakorolt döntő hatását mutatja, hogy az elégtelen vezetés – a piacok elvesztése után – a második leggyakrabban idézett bukási ok. (Black et al., 2001, p. 167-168.) Ez a kategória igen széles problémakört ölel fel a túlzott optimizmustól a szükséges képességek hiányán át egészen a nem megfelelő információk alapján hozott döntésekig.

Kaplan (1997) szerint az amerikai vállalatvezetési rendszer előnye a némettel és japánnal szemben abban áll, hogy magasabb, jórészt opciókra épülő ösztönzőivel a jól teljesítő vállalatok vezetőit is folyamatos javításra sarkallja, míg a másik két rendszer a rosszul működő cégek vezetésének lecserélésében tűnik gyorsabbnak. Hall (1997) ugyanakkor megmutatta, hogy a szokásos opciós ösztönzési rendszer csak akkor igazán hatékony, ha az átadott opciók a kibocsátáskori árfolyamon értéktelenek.

Többen felvetik, hogy a bizonyos növekedéshez kötött ösztönzőket relatív mutatókkal kellene felváltani, mert egy növekvő piacon az átlagosnál gyengébb teljesítmény is prémiumhoz juttathatja a vezetőket, ha például a rajtuk kívülálló okok miatt javultak a növekedési kilátások. Ráadásul az opciók révén szerzett részvények sokszor egyáltalán nem erősítik a vezetők hosszú távú tulajdonosi szemléletét, mert a papírok megtartására gyakran semmilyen előírás sincs. Volt példa arra is, hogy „tekintettel a rossz piaci helyzetre” a vállalatok utólag leszállították az opciók kötési árfolyamát (Master, 2002). Ezek a gyakorlatok jelentősen gyengítik az eredeti motivációs szándékot.

Shapiro és Balbier (2000, p. 373.) arra hívja fel a figyelmet, hogy a menedzsment szerződések elengedhetetlen része az „arany ejtőernyő”, azaz a munkahelyük elvesztése esetén kínált kompenzáció, e nélkül ugyanis a vezetők megakadályoznák a részvényeseknek előnyös felvásárlásokat, s jóval kisebb lenne a kockázatvállalási hajlandóságuk is. Ugyanakkor a túlzott kompenzáció az áron aluli felvásárlások támogatására ösztönözhet.

Értékelési módszerek

A menedzsment az emberi erőforrás része, így attól elkülönítve csak nagyon nehezen értékelhető. Az érték meghatározásához használható eljárások a korábban ismertetettekkel lényegében megegyeznek, ezért itt csak az egyes értékelési sajátosságokat ismertetem.

Béralapú megközelítés. A bérek és a teremtetett érték nagysága között szoros kapcsolatot sejtve felmerülhet, hogy a vezetőket egyszerűen juttatásaik alapján értékkeljük. Érvelésük szerint itt jóval kisebb az alulfizettség, mivel a piaci erőviszonyok kiegyenlítettebbek, erős a verseny. A reális fizetések kialakítását szolgálja az igazgatóság tagjainak személyes érdekeltsége is: az előállított értéknél aligha lennének hajlandóak többet fizetni egy vezetőnek, hiszen azzal saját juttatásaikat csökkentenék.

Master (2002) interjúi alapján azonban a menedzsment piacának hatékonysága még az Egyesült Államokban sem mindig teljesül. Kutatásai szerint az egyes vezetők kiválasztásánál rendszerint valamelyik fejedelmű cég szolgáltatásait veszik igénybe, amely a gyors sikerben érdekelt. Ennek megfelelően hiába találnak akár négy-öt potenciálisan alkalmas jelöltet is, csak a legjobbnak mondottat mutatják be az igazgatóságnak. Miután a jelölt valóban megfelel minden előzetes kritériumnak, a vállalatvezetés sokszor csak rábólint a fejedelmű döntésére, s a céget bízza meg a juttatások megfelelő kialakításával is. Ez a gyakorlat azonban a piaci verseny megszűnéséhez vezet: a kiválasztott menedzser már monopol pozícióból tárgyal, a bérek megállapításánál tényleges verseny nincs.

Ezt a gyakorlatot csak konzerválja, hogy a vezetői juttatások felülvizsgálatakor a cégek gyakran benchmarkinghoz folyamodnak a tényleges teljesítmény-mérése helyett. Mivel azonban az összehasonlítási csoportban minden társaság hasonlóan jár el, az alsó negyedbe tartozók mindig felfelé korrigálnak, ami miatt mások kerülnek a lista végére, s így bérspirál alakulhat ki (Master, 2002).

Egy Knight (1998, p. 219-221.) által idézett vizsgálat szerint az egyesült államokbeli vezérigazgatók 1994 és 1996 között felvett fizetése és a vállalati értéktérmetés között gyakorlatilag nem volt kapcsolat. Ennek kapcsán két kérdés is felmerül: egyrészt a jövedelmek megfelelően kötődnek-e a teljesítményhez, illetve a teljesítményalapú juttatások elég nagyok-e ahhoz, hogy éreztessék az értéktérmetésben mutatott különbséget. A vezérigazgatói és az alkalmazotti átlagfizetések aránya az 1960-as 41-ről napjainkra 411-re emelkedett az Egyesült Államokban (Master, 2002), ami sokak szerint nem (csak) az előállított érték gyarapodását tükrözi, ráadásul komoly szervezeti feszültségekhez vezet, ha a vállalat legrosszabbul és legjobban fizetett alkalmazottjának bére között tízszeresnél nagyobb az eltérés. (Az átlagbérek különbsége Japánban és Németországban mindössze negyedakkora, mint az USA-

ban, amit a közösségi és csapatszellemre, illetve a munkavállalók (és szakszervezetek) nagyobb alkuerejére vezetnek vissza.)

Hozamalapú megközelítés. Strassman (1990, p. 88-89.) azt javasolja, hogy a tulajdonosok által elvárt hozam és a tényleges hozam közötti különbséget tekintsük a menedzsment által előállított értéknek. Bár koncepcióját részletesen nem fejti ki, ennek nyilván csak akkor van értelme, ha készpénz-jövedelemmel és a befektetett tőke piaci értékével számolunk. Ebben az esetben viszont gyakorlatilag a vállalat által teremtett teljes többletértéket a vezetőknek (a felhasznált tényező-kombináció meghatározóinak) tulajdonítjuk.

Ez a szemlélet alapvetően eltér az értéket az egyes felhasznált termelési tényezőkhöz kötni akaró eszköz-alapú megközelítéstől. Ráadásul, mivel az adott vezetést a tulajdonosok választották ki, a logika szerint mondhatnánk, hogy a többletérték a részvényeseknek tulajdonítható.

Gondot jelenthet az is, hogy általában a menedzserek képességeit nem optimista terveik (cash-flow előrejelzéseik), hanem csak múltbeli teljesítményük alapján lehet reálisan megítélni. Másrészt a javasolt elképzelés például az ingatlanok vagy a hitelek piaci értékváltozását (illetve a mérés jellegétől függően annak realizálását) is a menedzsmentnek tudná be, ami aligha elfogadható.

A személyi függés értékelése

Sok esetben egy-egy cég vagy üzlet értékét alapvetően befolyásolja egy konkrét személy közreműködése. Orvosi és jogi praxisok, egy híres szakács nevére alapozó étterem vagy jó kapcsolati rendszerrel bíró vezető szakértő köré szerveződő üzleti tanácsadó szolgáltatás értéke döntő részt a kulcsszemélyek munkájától függ. Hasonló a helyzet a legtöbb olyan bizalmi szolgáltatásnál is, mint az adótanácsadás, a fodrászat vagy akár a háztartásoknak végzett lakatosmunkák.

Ilyen helyzetben elsőként azt kell megítélnünk, hogy mi az értékelés konkrét célja. Felszámolás esetén a fenti hatás lényegtelen, s kisebb a jelentősége akkor is, ha változatlan üzletmenet mellett kell értéket meghatározni, például prémium fizetéséhez vagy öröklés esetén. Amennyiben tulajdonoscsereről van szó, célszerű két értékelést készíteni, vagyis a változatlan üzletmenet mellett érdemes megbecsülni a kulcsszemély távozása esetén elérhető teljesítményt is.

Az értékelési bizonytalanság csökkentésére több módszer is kínálkozik. Egyrészt a kulcsszeméllyel még a tranzakció előtt meg lehet állapodni a további

együttműködésről, másrészt előírhatjuk a megfelelő utánpótlás képzését, betanítását is. A harmadik eszköz annak kikötése a szerződésben, hogy a korábbi kulcsszemély ne kezdhesen hasonló üzleti vállalkozásba a belátható jövőben.

Pratt (2001, p. 224-236.) arra figyelmeztet, hogy a néhány kulcsszemélytől függő cégnél nemcsak az elvándorlás, de a halál vagy megrokkánás is kockázatot jelent. Ez különösen a kisebb, technológia-központú vállalkozásoknál vagy azon cégeknél lehet tetemes, ahol az értékesítés a személyes kapcsolatoktól függ, vagy a fejlesztés egy kutató körül összpontosul. Pratt szerint a potenciális veszteségek a következő kategóriákba foghatók össze (im., p. 224.):

1. szállítókhöz fűződő kapcsolat,
2. vevőkhöz fűződő kapcsolat,
3. alkalmazottak konkrét személyhez kötődő lojalitása,
4. egyedi piaci szemlélet, ismeret, képesség,
5. egyedi technológiai vagy termékinnovációs képesség,
6. különleges vezetői és leadership képesség,
7. pénzügyi erősség (hitel vagy saját tőkeszerző képesség, személyes garancia).

Miután ezek a hatások az egész vállalatra kihatnak, a kulcsszemély fontosságát a cég értékének függvényében lehet meghatározni. Pratt idézi Bolten és Wang elemzését, amelyben 101 vállalati felső vezető távozásának hatását elemezték. A kisebb vállalatoknál átlagosan 8,65, nagyobbaknál 4,83 százalékos árfolyamcsökést tapasztaltak. (im., p. 225.) Ott, ahol a menedzsment kevesebb, mint hat főből állt, a visszaesés átlagosan 9,43 százalékos volt, míg a 16 fő feletti vezetőségénél csupán 2,65 százalék. Úgy tapasztalták, hogy a váratlan távozások (halálestek) az átlagnál jóval magasabb, 10 százalék feletti visszaesést eredményeztek. A kulcsszemélytől való függés miatt érvényesítendő diszkont meghatározásához a következőket kell mérlegelnünk:

1. a kulcsszemély által biztosított szolgáltatások és a szolgáltatások függése az adott személytől,
2. a személy elvesztésének valószínűsége,
3. a vállalatvezetés minősége,
4. potenciális helyettesítők elérhetősége és rátermettségük,
5. a kulcsszemély jövedelme és az esetleges helyettesítő jövedelemigénye,
6. elveszített és helyreállíthatatlan tényezők értéke (fontos vevő- és szállítókapcsolatok, piacismeret,

elismertség, vezetői stílussal teremtett szervezeti összhang),

7. a váltás és az új vezetés beállításának kockázatai,
8. elvesztett hitelfelvételi képesség.

Az előbbiek miatt az érvényesíthető diszkont minden esetben egyedi, és azt nem vállalatonként, hanem vezetőnként kell számszerűsíteni. A Pratt által összegyűjtött esetekben az Egyesült Államok különböző bíróságai 10–25 százalékos diszkontot tartottak méltányosnak.

Az egy konkrét személyhez kötődő praxisokat vizsgálva Pratt (1992, p. 297-307.) úgy találta, hogy azok értéke nagyban függ az érintett szakember személyes szakmai goodwilljétől. Ezalatt a specialisták hírnevét, klienseit, referenciáit, az ügyfelek iránta táplált bizalmát érti. Véleménye szerint ez az érték nehezen ugyan, de (például az ügyfelek személyes meggyőzésével) átadható a praxis új működtetőinek.

A személyi függés jelentőségét mutatja a Synegron Informatikai Rt. esete. 2001. június 14-én a társaság elnök-vezérigazgatója és a hatfős igazgatóság további három tagja repülőgép-balesetben életét veszítette. A hosszabb ideje mélyrepülésben lévő részvény a megelőző napon még 1,5 százalékkal drágult, ám a feltételezett tragédiáról szóló bejelentést követő 24 órában 2 százalékos veszítést érték el. (A hír akkori bizonytalanságára jellemző, hogy a kereskedést mindössze másfél órára függesztették fel.) Egy hét múltán, amikor az áldozatok azonosítása befejeződött és a halálhír hivatalossá vált, a papír már tíz százalékkal kevesebbet ért.

Az emberi tőke értékelésének tanulságai

Az emberi erőforrás vállalati értékteremtésben játszott szerepe az utóbbi időben lényegesen növekedett. A tudásalapú társadalomban a termékek hozzáadott értéke egyre magasabb, s ezzel együtt a cégek a fizikai munkaerő helyett egyre inkább alkalmazottaik tudását hasznosítják működésük során.

Miközben a vállalatvezetők mindenütt az emberi erőforrás értékét hangsúlyozzák, annak mérésére általában semmilyen rendszert sem használnak. Az elmélet is adós még a minden tekintetben megfelelő eszköztárral, ugyanakkor számos megközelítés létezik már. Ezek jellemzően csak az emberi erőforrás értékének mérésére koncentrálnak, s nem építenek a vállalatértékelés lényegesen jobban megalapozott és kidolgozott eszköztárára. A megközelítések integrálására készítettem a humán többletérték modellt, amely immár konzisztens a tulajdonosi érték mérésére szolgáló rendszerekkel.

A szakirodalom áttekintésének két különösen fontos tanulsága van. Egyrészt az, hogy mindennemű emberi erőforrás értékelésnél hangsúlyoznunk és tudatosítanunk kell, hogy a cél nem az, hogy az emberekhez értéket rendeljünk. A feladat annak meghatározása, hogy a vállalat mekkora értéket teremt annak révén, hogy alkalmazottaitól munkavégző képességet, illetve rendelkezésre állást (munkaidőt) vásárol, és azt valamilyen módon felhasználja.

Másrészt lényeges tanulság, hogy az emberi erőforrást nem kell szükségszerűben pénzben mérni. Mivel a humán eszköz önállóan nem értékesíthető, a mérőeszköz megválasztása másodlagos jelentőségű. Az emberi erőforrás menedzsment teljesítményének (értékteremtésének) nyomon követéséhez megfelelnek a jóval könnyebben testre szabható és kevesebb speciális adatot igénylő ScoreCard rendszerek is.

Rendkívül lényeges volna azonban, hogy bármilyen módon történik is a mérés, az folyamatos legyen, eredményeit használják fel a vállalati döntéshozatalban, s a nyert információkat a szükséges mértékben osszák meg a tulajdonosokkal is, hogy azok kellő megalapozottságú befektetési döntéseket hozhassanak. Ez a szemléletváltás döntően hozzájárulhat a vállalatvezetési kultúra átalakulásához, és ezen keresztül az értékteremtés növekedéséhez is.

Felhasznált irodalom

- Abowd, John M. – Milkovich, George T. – Hannon, John M.* (1989): The effects of human resource management decisions on shareholder value, National Bureau of Economic Research, Inc., Cambridge, MA
- Bakacsi Gyula* (1999): Szervezeti magatartás és vezetés, 3. kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barcons-Villardell, Carme – Moya-Gutierrez, Soledad* (1999): Human resource accounting, International Advances in Economic Research, August 1999, p. 386-394.
- Barker, Richard* (2001): Determining value, Valuation models and financial statements, Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England
- Becker, G. S.* (1962): Investment in human capital: A theoretical analysis, The Journal of Political Economy, October 1962, p. 9-49.
- Black, Andrew – Wright, Philip – Davies, John* (2001): In search of shareholder value, Managing the drivers of performance, 2nd ed., PricewaterhouseCoopers – Pearson Education, London
- Boon, Martin* (1999): Human capital stock and productivity: The case of Dutch manufacturing firms, in: Buigues, Pierre – Jacquemin, Alexis – Marchipont, Jean-François (2000): Competitiveness and the value of intangible assets, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, p. 259-272.
- Bosma, Niels – van Praag, Mirjam – Thurik, Roy – de Wit, Gerrit* (2002): The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups, Tinbergen Institute, Amsterdam

- Bouillon, Marvin L. – Doran, B. Michael* (1995): Human capital investment effects on firm returns, *Journal of Applied Business Research*, Winter 1995-1996, p. 30-41.
- Brealey, R. – Myers S. C.* (1999): Modern vállalati pénzügyek, McGraw-Hill Companies, Inc. – Panem Könyvkiadó Kft., 2. kiadás, Budapest
- Chikán Attila* (2003a): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, *Vezetéstudomány*, 2003, 5. szám, p. 10-12.
- Chikán Attila* (2003b): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- Doeringer, P. – Piore, M.* (1971): Internal labor markets and manpower analysis, Heath
- Ebersberger, Sue A.* (1981): Human resources accounting: Can we afford it?, *Training and Development Journal*, August 1981, p. 37-40.
- Ehrbar, Al* (2000): EVA – Gazdasági hozzáadott érték, Kulcs az értékteremtéshez, (Stern Stewart & Co.) Panem Kiadó – John Wiley & Sons, Inc., Budapest
- Eurostat* (2003): Labour cost in the EU, News Release 23/2003, 3th March 2003.
- Fernández, Pablo* (2002): Valuation methods and shareholder value creation, Academic Press, Amsterdam
- Giles, W. J. – Robinson, D.* (1972): Human asset accounting, IPM – ICMA, London
- Gochman, Ilene – Luss, Richard* (2002): Building the business case for HR in today's climate, *Strategic HR Review*, May-Jun 2002, p. 26-29.
- Hall, Brian J.* (1997): A better way to pay CEOs?, in: Carpenter, Jennifer – Yermack, David (ed.) (1999): Executive compensation and shareholder value: theory and evidence, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, p. 35-46.
- Hekimian, James S. – Jones, Curtis H.* (1967): Put people on your balance sheet, *Harvard Business Review*, January-February 1967, p. 107-113.
- Johanson, Ulf* (1999): Why the concept of human resource costing and accounting does not work, *Personnel Review*, 1999, No. 1/2, p. 91-107.
- Kaplan, Steven N.* (1997): Top executives in Germany, Japan and the USA: a comparison, in: Carpenter, Jennifer – Yermack, David (ed.) (1999): Executive compensation and shareholder value: theory and evidence, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, p. 3-12.
- Knight, James A.* (1998): Value based management, Developing a systematic approach to creating shareholder value, McGraw-Hill, New York
- Lewis, Jane* (2002): Measuring company assets, *Personnel Today*, 28th May 2002, p. 18-19.
- Likert, Rensis* (1967): The human organization: its management and value, McGraw-Hill, New York, NY
- Lynn, Bernadette* (1998): Intellectual capital, *CMA Magazine*, February 1998, pp. 10-15.
- Lynn, Bernadette E.* (2000): Intellectual capital, *Ivey Business Journal*, January-February 2000, p. 48-52.
- Madden, Bartley J.* (1999): CFROI valuation, A total system approach to valuing the firm, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Master, Melissa* (2002): How much should a CEO make? Across the Board, November-December 2002, p. 16-23.
- Neumann, Seev – Segev, Eli* (1978): Human capital and risk management: A proposal for a new insurance product, *Journal of Risk and Insurance*, September 1978, p. 522-530.
- O'Reilly III, Charles A. – Pfeffer, Jeffrey* (2000): Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Oliver, Richard W.* (2001): The return on human capital, *Journal of Business Strategy*, July-August 2001, p. 7-10.
- Pène, Didier* (1979): *Valuer et regroupements des entreprises: méthodes et pratiques*, Dalloz, Paris
- Personnel Today* (2002): Getting the measure of human capital, *Personnel Today*, 24th September 2002, p. 26-30.
- Pratt, Shannon P.* (2001): Business valuation – Discounts and premiums, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Reichheld, Frederick F. – Teal, Thomas* (1996): The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Ripoll, V. – Labatut, G.* (1994): La contabilidad de gestión y los costes de recursos humanos: implicaciones contables y fiscales de su activación, *Técnica Contable*, January 1994 alapján.
- Shapiro, Alan C. – Balbirer, Shelton D.* (2000): Modern corporate finance: a multidisciplinary approach to value creation, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Standfield, Ken* (2002): Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis, Academic Press, Boston
- Stewart III, G. Bennett* (1991): The quest for value: the EVA management guide, Harper Business, New York, N. Y.
- Stewart, Thomas A.* (1994): Your company's most valuable asset: Intellectual capital, *Fortune*, 10th March 1994, p. 68-73.
- Strassman, Paul A.* (1990): The business value of computers: an executive's guide, Information Economics Press, New Canaan
- Sutherland, B. W.* (1985): Principles of share valuation for fiscal purposes, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London
- Swann, H. V.* (1978): Human resource accounting: some aspects which require psychologists' attention, *Journal of Occupational Psychology*, December 1978, p. 301-314.
- Turner, Geoff – Jackson-Cox, Jacky* (2002): If management requires measurement how may we cope with knowledge?, *Singapore Management Review*, 2002 Special Issue, p. 101-111.

Kapcsolódó publikációk

- Juhász Péter* (2003): Az üzleti és a könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái, doktori (PhD) tézis, 2003. június
- Juhász Péter* (2002b): Tanúsítási rendszerek terjedése a világban és Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2002, 12. szám, p. 47-58.
- Dorgai Ilona – Juhász Péter* (2002a): A Budapesti Értéktőzsdé jegyzett vállalatok 1996 és 1999 közötti pénzügyi teljesítményének elemzése, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 22 sz. műhelytanulmány, 2002. március
- Juhász Péter* (2001b): A magyar vállalatok pénzügyi teljesítményének elemzése 1995 és 1998 között, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 8 sz. műhelytanulmány, 2001. szeptember
- Juhász Péter* (2001a): Tanúsítási rendszerek terjedése a világban és Magyarországon, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 2 sz. műhelytanulmány, 2001. május
- Csányi Tamás – Juhász Péter – Megyik László* (1997b): A hiánygazdaságtól a gazdaság hiányáig, *Élet és Irodalom*, 1997. november 28., p. 5-6.
- Juhász Péter – Megyik László – Csányi Tamás* (1997a): Információáramlás szerepe a versenyképességben, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék „Versenyben a világgal” kutatási projekt Z15. zárótanulmány

*BOKOR Attila - BÍRÓ Kata - KOVÁTS Gergely -
TAKÁCS Sándor - TOARNICZKY Andrea*

HUMÁN TÜKÖR - KÖRKÉP A HAZAI SZERVEZETEK BEN A HR TEVÉKENYSÉGRE VONATKOZÓ ELVÁRÁSOKRÓL ÉS ANNAK MEGÍTÉLÉSÉRŐL

I. rész

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetőképző Központja és Vezetési és Szervezési Tanszékének munkatársai által végzett Humán Tükör című kutatás legfőbb célja az volt, hogy az élenjárónak tekinthető hazai HR gyakorlat megvizsgálásával feltárja, hogy melyek a HR terület működését leginkább befolyásoló vezetői elvárások, és jelenleg miként értékeli a terület teljesítményét a vezetők, illetve maguk a HR-esek. A kutatás eredményeit a szerzők két részben mutatják be. Jelen cikk az elméleti háttérrel és a kérdőíves felmérés legfontosabb tanulságait tárgyalja, a következő számban megjelenő rész pedig a kvalitatív felmérés eredményeivel árnyalja a képet. A kutatási kérdések természetesen csak a két – egyébként is egymásra épülő – módszertan tanulságainak integrált felhasználásával válaszolhatók meg.¹

Érdekes paradoxonnak lehetünk szemtanúi napjainkban az emberi erőforrás (ezután röviden: HR) menedzsment területén. A szakirodalom az emberi erőforrások kitüntetett szerepét tárgyalja, és a HR vezetőkkel szemben a stratégiai partner szerepének követelményeit rajzolja fel. Ezzel szemben a mindennapos gyakorlati tapasztalatok inkább a HR terület és vezetők kiszolgáltatottságát, stratégiai szerepe helyett pedig végrehajtó szerepét mutatják. Felmerül tehát a kérdés: Milyen elvárásokkal szembesül e szakterület a szervezeten belül? Az elvárásokban milyen változásokra kell felkészülni?

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetőképző Központja és Vezetési és Szervezési Tanszékének munkatársai által végzett Humán Tükör című kutatás legfőbb célja az volt, hogy az élenjárónak tekinthető hazai HR gyakorlat megvizsgálásával feltárja, hogy melyek a HR terület működését leginkább befolyásoló vezetői elvárások, és jelenleg miként értékeli a terület teljesítményét a vonalbeli vezetők, illetve maguk a HR-esek. A kutatás eredményeit két részben mutatjuk be. Jelen cikk az elméleti háttérrel és a kérdőíves felmérés

legfontosabb tanulságait tárgyalja, a következő számban megjelenő rész pedig a kvalitatív felmérés eredményeivel árnyalja a képet. A kutatási kérdések természetesen csak a két – egyébként is egymásra épülő – módszertan tanulságainak integrált felhasználásával válaszolhatók meg.

Az átfogó célkitűzésen belül az elvégzett vizsgálatok eredményei a következő elméleti és gyakorlati felhasználásra adnak lehetőséget:

1. olyan eszköztár kialakítása, mellyel lehetővé válik a HR terület teljesítményének átfogó, több szervezeti szereplő szempontjából is releváns értékelése,
2. az egyes szervezeti szereplők sajátos elvárásainak feltárása, és az azt befolyásoló tényezők megértése,
3. az eredményes HR működéshez szükséges, és a hazai viszonyokhoz igazodó kompetenciamodell felállítása,
4. a hazánkban jellemző, különböző HR szerepterületek azonosítása, az e szerepek betöltése iránti igényt befolyásoló legfontosabb tényezők azonosítása,

5. a HR területet képviselők önképének és a terület legfontosabb partnerei által alkotott képnek az összevetése alapján a HR terület fejlesztési lehetőségeinek feltárása,
6. a felsőfokú HR szakértői és vezetőképzés számára a képzések fejlesztésének alapjául szolgáló kompetenciamodellek és profilok kialakítása, azok fejlesztési lehetőségeinek feltárása.

Úgy véljük, hogy a fentiekben megfogalmazott célkitűzések elérésére irányuló kutatás közelebb vihet a szakterületre vonatkozó elméleti és gyakorlati tudásunk mélyítéséhez, a szervezeti HR tevékenységek tudatosabb fejlesztéséhez, és a megalapozottabb, gyakorlathoz közelebb álló, integrált elméleti alapokon nyugvó HR vezető és szakértő képzéshez.

Korábbi hazai vizsgálatok

A magyarországi szervezetek emberi erőforrás menedzsmentjére vonatkozó kutatások eredményeit áttekintve világossá válik, hogy a HR szervezeti szerepére és kompetenciáira vonatkozó tudományos igényű összegző tapasztalatok jelenleg hiányoznak. A kérdéskörhöz közvetett módon kapcsolódó felmérések eredményei ugyanakkor szolgáltatnak kiinduló alapot.

Az 1999-ben végzett „Versenyben a világgal”, a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági kutatásának eredményei jelzik, hogy a cégek jellemzően a szervezetfejlesztést, az emberi erőforrás gazdálkodást és a marketinget vonják az első vagy második számú vezetőik közvetlen irányítása alá, sugallva e területek kiemelt fontosságát (Czakó – Wimmer – Zoltayné (szerk.), 1999; 2004).

A Poór és társai által végzett kutatások is alátámasztják ezt azon megállapításukkal, hogy a magyarországi szervezetek jelentős része rendelkezik az emberi erőforrás területére vonatkozó stratégiai tervvel. Így például 2000-ben a kutatásban részt vevő cégek 70,4%-a rendelkezett írásos HR stratégiával (Karoliny és társai 2003; Poór, 2003).

Bár az eredmények azt sugallják, hogy a HR stratégiai szerepét a szervezetek igen tudatosan kezelik, ezekből nem lehet arra következtetni, hogy a tervek mennyire hatékonyak, hogyan illeszkednek a szervezeti stratégiához. Az említett kutatásból kiderül az is, hogy számos szervezet működtet HR rendszereket, és foglalkozik azok továbbfejlesztésének gondolatával (Poór, 2003).

A „Versenyben a világgal” kutatásból további részleteket tudhatunk meg az egyes HR rendszerekre vonatkozóan (Czakó – Wimmer – Zoltayné (szerk.), 1999; 2004). Az 1999-es felmérés adatai szerint a válaszadói

körbe bevont vállalatok 45%-a rendelkezett teljesítményértékelési rendszerrel, ám szinte kizárólag csak javadalmazási céllal. Ez a 2004-ben megismételt adatfelvételkor sem mutatott jelentős változást: a vállalatok 46%-nál volt formalizált teljesítményértékelési rendszer, s az előléptetés vagy a képzési programok megtervezéséhez a szervezeteknek továbbra is kis hányada, mintegy 15–20%-a használta fel. Sem az ösztönzési lehetőségek, sem a képzések területén nem történt forradalmi változás az elmúlt öt évben, kiemelni csupán a vezetőképzési programok számának növekedését, valamint az orientációs programoknak jutó egyre fontosabb szerepet lehet.

A fenti kutatások eredményeit látva több kérdés is megfogalmazódik, melyek túlmutatnak a bevezetett rendszerek egyszerű számbavételén: min múlik az, hogy a HR elismert üzleti értékteremtő partnerként tudjon működni, a bevezetett rendszereknek milyen elvárásokat kell kielégíteni, és milyen vezetői és szakmai kompetenciák szükségesek az elvárások folyamatos teljesítéséhez?

Elméleti háttér

A következőkben röviden bemutatjuk a felmérésünk háttéréül szolgáló korábbi kutatásokat és elméleti modelleket. Jelen terjedelmi keretek között a tárgyalás áttekintő jellegű, és a bemutatott modellek leglényesebb jellemzőinek leírására koncentrálnak.

A HR szervezeti szerepének fontossága és magának a fogalomnak a jelentése időben és térben is változó (Bowen, 2002). Némely országban például bizonyos HR eljárások nem működhetnek, mert valamilyen szokásba, kultúrába, értékrendbe vagy jogszabályba ütköznek (Hofstede, 2001).

Az emberi erőforrás menedzsmentnek a szervezeti működésben betöltött szerepét, valamint a fejlettségét többféle modell alapján is meg lehet közelíteni. A létező szakirodalmi megközelítéseket a következő csoportosítás szerint mutatjuk be:

- evolúciós modellek,
- funkcionális rendszermodellek,
- szerepmodellek,
- kompetenciamodellek.

Evolúciós modellek

Az evolúciós modellek az idő dimenzióra helyezik a hangsúlyt, és egyfajta történeti fejlődést tételeznek fel. A témakör alaptankönyvei is általában e megközelítés alapján tárgyalják az emberi erőforrás menedzsment szervezeti lehetőségeit (Bakacsi és társai, 1999;

Farkas, 1997; Sherman, 2000). A szakterületre jellemző evolúciós folyamat háttérben a következő hatótényezők állhatnak:

- környezeti hatások: demográfiai változások, a társadalmi értékrendszer átalakulása, a globalizáció és a technológia fejlődése felértékeli az emberi tényező szerepét,
- versenysztratégiák alakulása: a fenti hatásoknak megfelelően a hosszú távú versenyképesség, a hozzáadott érték forrása egyre inkább az emberi tényezőben rejlik, ami szükségessé teszi a humán tőke, illetve a szervezeti kultúra tudatosabb értékelését és fejlesztését,
- HR szakmai tudás fejlődése: a szakmai kompetencia, az alkalmazott HR rendszerek fejlődése,
- szervezeti nagyság: e tényező hatásának megítélése már nem egyértelmű e megközelítés szerint, mégis általában a nagyobb szervezeti méretet a magasabb evolúciós szint elvárásaival kapcsolják össze.

A fenti tényezők hatásának eredményeként kialakuló fejlődési pálya jól leírható szakaszok szerint tagolódik (Bakacsi és társai, 1999):

- *személyzeti adminisztráció* (Personnel Administration): kiszolgáló, adminisztratív szintű feladatok ellátása, operatív működés támogatása,
- *személyzeti menedzsment* (Personnel Management): elkülönült szakértői feladatok megoldása, elsősorban a felvétel, a kompenzáció és a képzés területén,
- *emberi erőforrás menedzsment* (Human Resources Management): az integrált szakértői rendszerek és az üzleti logika megjelenése,
- *stratégiai emberi erőforrás menedzsment* (Strategic HRM): szerepvállalás a versenyképesség kialakításában, üzleti partnerség más szervezeti vezetőkkel.

Egy másik lehetséges történeti modellt a Torrington – Hall (1987) szerzőpáros könyvében találunk, amely szerint az egyes fejlődési lépcsők a következők:

- társadalmi reformer,
- jótékonyág gyakorló,
- emberséges bürokrata,
- konszenzus teremtő tárgyaló,
- szervezeti ember,
- munkaerő-elemző.

Tekintsük bármelyik modellt is, az egyes evolúciós szintek magukban foglalják a korábbi időszakokra jellemző feladatok ellátását is. A megközelítés másik fon-

tos megállapítása, hogy nem jellemző az ugrásszerű fejlődés, a szakterületnek végig kell járni a fejlődés minden egyes lépcsőfokát. A modell leíró jellege mellett arra is lehetőséget ad, hogy egy-egy szervezet esetében megítéljük a HR terület fejlettségét, illetve meghatározzuk a továbbfejlesztés következő lehetséges lépését.

Az evolúciós megközelítések hazai alkalmazása során figyelembe kell venni, hogy a szakterület szervezeti szerepvállalására rányomta a bélyegét az, hogy a 80-as évek végéig a funkció képviselőit az állampárt kinyújtott kezeiként működtették. Ennek megfelelően sem a rendszerváltozást megelőző, sem pedig az utána következő időszak nem illeszthető egyértelműen ezekhez a történeti modellekhez, ezért az evolúciós modellt nehéz alkalmazni a hazai gyakorlat leírásához.

Funkcionális rendszermodellek

Egy másik széles körben elterjedt megközelítés a HR terület fejlettségének szintjét a terület által működtetett rendszerek és folyamatok kiépítettségének és integráltságának fokán keresztül méri. Ezeket a rendszereket jellemzően kétféle megközelítés szerint szokás leírni, a funkcionális, illetve a rendszerlogika alapján.

A funkcionális megközelítés a HR által végzett feladatok széles körét sorolja fel. Egy lehetséges csoportosítás az 1. táblázatban leírtak szerint néz ki (és e táblázat még nem is tartalmazza a mára egyre inkább előtérbe kerülő humán kontrolling területet):

1. táblázat

HR tevékenységek a szervezetben Byras – Rue (1987)

HR tervezés	Képzés-fejlesztés
Toborzás	Karriermenedzsment
Kiválasztás	Munkaügyi kapcsolatok
Munkakörök kialakítása	Szervezeti kommunikáció
Munkakör-értékelés	Elbocsátások, leépítések
Teljesítményértékelés	HR információs rendszerek
Kompenzáció – ösztönzés	

E megközelítés alapján a HR fejlettségét tehát úgy lehet megítélni, ha számba vesszük, hogy a szakterület hányféle funkcionális tevékenység ellátására képes, és azokat milyen színvonalon valósítja meg.

A rendszerszintű megközelítés a fenti felsoroláshoz képest szűkíti az értékelendő területek számát, azokat azonban integrált, egymásra is szorosan ható rendszer-elemenként kezeli. Ennek megfelelően az értékelésnek is rendszer-elemenként és minden rendszerszinten meg

kell történnie. (Ezt a logikát folytatva, az egész HR területet is egy rendszerelemként kell értékelni a teljes szervezeti működés rendszerszintjén.) E megközelítés képviselőjének tekinthetjük a Devanna – Fombrun – Tichy (1984) szerzők által leírt modellt. Ez a megközelítés a következő, egymással kölcsönhatásban álló rendszerelemeket írja le: kiválasztás – teljesítmény – értékelés – jutalmazás – fejlesztés. Ezeknek a HR rendszerelemeknek együttesen kell beleilleszkednie a szervezeti stratégia és struktúra alkotott belső, illetve a gazdasági, politikai és kulturális tényezők által alkotott külső rendszerkörnyezetbe.

Egy másik lehetséges megközelítés a Harvard-féle rendszermodell néven ismertté vált felfogás (Beer et al., 1984). E modell mellett, hogy beazonosítja a HR tevékenységek legfontosabb érintettjeit és a kimeneteiket, a következő tevékenységi területeket írja le:

- alkalmazotti részvétel,
- az emberi erőforrások „áramlása” (flow),
- jutalmazási rendszer,
- munkavégzési rendszerek (work system).

Bármelyik modellt is tekintjük, közös bennük az, hogy a HR terület értékelését a rendszerlogikára kell alapozni, és mind a belső hatékonyságra, mind pedig a környezeti illeszkedésre, eredményességre figyelmet kell fordítani. Ennek az értékelési logikának egy lehetséges megoldását jelenti az úgynevezett HR Balance Scorecard rendszer (Beatty, 2001). Ennek során a következő szempontok szerint lehet leírni és értékelni a HR terület sikerességét:

- HR tevékenységek illeszkedése a stratégiához,
- HR rendszerek illeszkedése a munkaerő jellemzőihez,
- HR rendszerek integráltsága,
- HR szerepek betöltésének hatékonysága.

A legutolsó – szerepek betöltésének hatékonysága – értékelési szempont már át is vezet a tevékenységek megragadásának következő lehetséges módjához. Ennek tárgyalása előtt azonban érdemes kiemelni a funkcionális megközelítés hátrányát, nevezetesen azt, hogy a HR területet csak a szűken vett szakmai feladatok ellátása mentén értelmezi, kevés lehetőséget ad a tágabb szervezeti szerepelvárások megjelenítésére.

HR szerepmodellek

Ez a megközelítés arra koncentrál, hogy a szervezeti szereplők milyen elvárásokat fogalmazzanak meg a HR-rel kapcsolatban. A HR szerepek meghatározásához használt kritériumok időben változnak (Conner, 1999):

1. gyakorlatra való összpontosítás (amit a HR-esek tesznek),
2. az időre való fókuszálás (hogyan töltik el a HR-esek az idejüket),
3. a metaforákra való figyelem (milyen identitást valának a magukénak a HR-esek),
4. hozzáadott érték (mi a HR hozzáadott értéke).

Az első megközelítés szerint négy szerep azonosítható: támogatás, szolgáltatás, tanácsadás és leadership. A legtöbb HR szakember idejét az első kettő tölti ki, míg a szervezetek szeretnék nagyobb hangsúlyt helyezni az utóbbi kettőre (Conner, 1999). A második megközelítés alapján hat szerep azonosítható: üzletember; változásvezető; belső tanácsadó; stratégiaalkotó és -végrehajtó; tehetségmenedzser; erőforrás-gazda és költségfelügyelő (Conner, 1999).

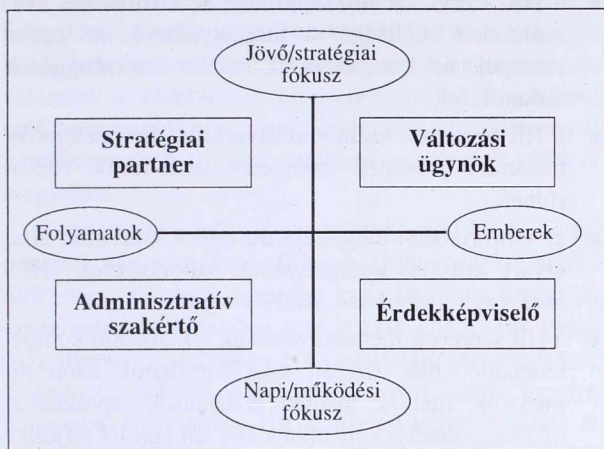
Az egyik leggyakrabban használt – és jelen kutatás számára is fontos kiindulópontot jelentő – modell Dave Ulrich (1997) szerepmátrixa, amely két dimenzió mentén különbözteti meg a HR szerepeket: a HR operatív vagy stratégiai orientációja alkotta egyik, illetve az emberre vagy folyamatra való fókuszálás alkotta másik dimenzió. A megközelítés az 1. ábrán látható négy lehetséges szerepet jelöli ki a HR számára:

- *adminisztratív szakértő* jelenti a szervezeti infrastruktúra működtetését, melyben kiszolgálja a szervezetben felmerülő HR jellegű operatív igényeket, jellemzően különböző HR rendszerek működtetésével,
- *érdekképviselő* szerepében a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében,²
- *változásmenedzser* szerepben a HR támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését, segít feltárni azon új magatartásformákat, melyek lehetővé teszik a szervezet versenyképességének fenntartását,
- *stratégiai partner* szerepben a HR a saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál (Ulrich, 1997).

A HR vezetőnek minden egyes szerepében képesnek kell lennie annak meghatározására, hogy miként járul hozzá a szervezeti hatékonysághoz és eredményességhez. A HR területet tehát a szerint lehet értékelni, hogy képes-e mindegyik szerepelvárás mentén a szervezet igényeinek megfelelő szintű értékteremtő teljesítményt nyújtani.

1. ábra

Az Ulrich modell



A felvázolt történeti ívet figyelembe véve levonhatjuk azt a következtetést, hogy még alig kezdődött meg a HR funkció üzleti partnerként vagy a változások irányítójaként való jellemzése, és ennek a szerepnek a megértése. Ahogy növekedik a HR szervezeti szerepének összetettsége, úgy kell a HR szakembereknek új kompetenciákat elsajátítani. Így merült fel az igény a szükséges kompetenciák meghatározására és fejlesztésére, ami ráirányította a kutatók figyelmét a kompetenciamodellek kidolgozására.

HR kompetenciamodellek

A kompetenciamodellek használatának nagy előnye, hogy nem csak az általános szerepterületek azonosítása válik lehetővé, hanem azoknak a kritikus viselkedésmintáknak a megragadása is, amelyek révén elkülöníthető az elvárásoktól elmaradó, az azokat teljesítő, illetve meghaladó eredmények háttérében álló okok megértése. A kompetenciamodellek meghaladják a korábban bemutatott értékelési eszközöket, hiszen konkrétságuk és viselkedési szintű megjelenítésük miatt egyben a fejlesztés alapját is képezhetik. További előny, hogy kézzelfoghatóbb összevetésre nyílik lehetőség a különböző szervezetekben, akár iparágakban tevékenykedő HR vezetők és szakértők munkáját illetően is.

A kompetenciamodellek általában hierarchikus módon szerveződnek, hiszen az általános kompetencia-területeket konkrétabb, gyakorlatilag viselkedésszintű kompetenciákra bontják le. A HR szakma minőségi szintjét számos kompetenciának az együttes birtoklása biztosíthatja. A következőkben meghatározzuk a kompetencia fogalmát és azonosítjuk a HR szakmára

jellemző kompetenciaterületeket. A kompetencia fogalmának az értelmezése során a következő, széles körben elfogadott definícióra támaszkodunk:

„Alapvető személyes tulajdonságok, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartási alapon értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt. (Spencer – Spencer, 1993)

Yeung a HR felső vezetőkkel folytatott mélyinterjúk, a szakirodalom összefoglalása, valamint a HR kompetenciák gyakoriságának vizsgálata alapján a következő kompetenciamodellt javasolja (Yeung, 1996):

- alapvető kompetenciák (üzleti ismeretek, ügyfél-orientáltság, hatékony kommunikáció, hitelesség, rendszerszemlélet, konfliktuskezelés),
- „leadership”,
- HR szakértői tudás,
- tanácsadó (befolyásolás, tanácsadói készség, változások kezdeményezése és bevezetésének támogatása, együttműködés és csapatépítés).

Annak függvényében, hogy a HR mely területét vizsgáljuk – HR felső vezető, HR generalista vagy HR specialista³ – különböző kompetenciaterületek válnak kritikussá. A modell középpontjában az „alapvető kompetenciák” állnak, melyeket minden HR területen tevékenykedő szakembernek birtokolnia kell. A modell erőssége, hogy megkülönbözteti a betöltött pozíció függvényében a kívánatos kompetenciákat a kritikus kompetenciáktól. A HR generalisták számára a kritikus kompetenciát a leadership, a HR specialistáknak a HR szakértői tudás, a HR tanácsadásban dolgozók számára pedig tanácsadás jelenti. Az említett kutatás inkább szervezetspecifikus javaslatokat tesz, amelyek nem elegendőek egy általános – szakmára vonatkozó – HR kompetenciamodell felépítésére.

A következő kompetenciamodellt a University of Michigan’s School of Business által végzett „Human Resource Competency Study” kutatás nyújtja, amely igyekezett a fenti modell gyenge pontját (szervezet specifikusság) kiküszöbölni. A felmérésben 241 különböző iparágban tevékenykedő szervezet 71 ezer alkalmazottja vett részt, felölelve a világ különböző országait. A tanulmány 360 fokos visszajelzési modellen alapul, mely magába foglalja a HR-résztevők önértékelését, a HR-munkatársak, valamint a nem HR-es belső ügyfelek által készített értékelést (Brockbank, 2002). Az eredmények alapján öt alapvető HR kompetenciaterület különíthető el:

- stratégiai hozzájárulás (vállalati kultúra formálása, gyors változás, stratégiai döntéshozatal és piacvezérelt elérhetőség),
- hitelesség (kapcsolattartási készségek, az elvállalt feladatok teljesítése és kommunikációs készségek),
- HR szakértői tudás (munkaerő-felvétel, teljesítménymenedzsment, képzés-fejlesztés, szervezetfejlesztés),
- üzleti folyamatok ismerete (vállalati értéképzés ismerete, munkaügyi kapcsolatok ismerete),
- e-Hr (Hr tevékenységek információs technológiájának ismerete).

Összegzőképpen elmondhatjuk, hogy a kompeten-
ciaterületek illeszkednek a korábban ismertett szerepmodellekhez, hiszen tükrözik a HR terület szakértői tevékenysége mellett a szervezeti működés és változásvezetés területén betöltött szerepeket is.

Kutatásunk előfeltevései

Az előzményül szolgáló modellek bemutatása után röviden összegezzük saját megközelítésünk jellemzőit. A cikk alapjául is szolgáló kutatás célja, hogy a magyar sajátosságokhoz alkalmazkodó HR-es kompeten-
ciamodellt alakítson ki, valamint vizsgálja az Ulrich-féle szerepmodell hazai alkalmazhatóságát és a szerepek, valamint a kompetenciák között feltárható kapcsolatokat, összefüggéseket, hogy egy komplex értékelési és fejlesztési eszközt nyújthasson a magyar HR szakemberek számára. A kutatáshoz azonban nem állt rendelkezésre „készen átvehető” kompeten-
ciamodell. Ennek két oka is van:

- a HR terület kompetenciaprofiljának egységes leírása még a nemzetközi szakirodalomban sem alakult ki a megközelítés újdonsága miatt, és
- hazánkban még csak kísérlet sem történt a helyi sajátosságokhoz alkalmazkodó HR kompeten-
cia-profil kidolgozására, bár egyes – főleg multinacionális – szervezetek rendelkeznek a saját viszonyaikra kialakított értékelési és fejlesztési célú kompeten-
ciamodellel.

A felsorolt okok miatt a kutatásnak csupán a kiindulási alapját képezték a szakirodalomból ismert modellek, vagyis felhasználtuk pl. a fentiekben bemutatott Ulrich-féle szerepelhatárolásokat, ezek hazai kiinduló értelmezése azonban már ránk várt. A vizsgált kompetenciák esetében a lehető legszélesebb induló listát próbáltuk felállítani, hogy a vizsgálat eredményeként kialakulhasson egy a hazai viszonyokhoz igazodó modell.

A fenti szempontokat is figyelembe véve megfogalmazhatjuk kutatásunk előfeltevéseit:

- a HR szervezeti hozzájárulása az Ulrich-féle szerepmodell segítségével megragadható, az egyes szerepek és kompetenciák között összefüggések tárhatók fel,
- a HR területtel szembeni elvárások, kompetenciák hazánkra jellemző kompeten-
ciamodellbe tömörülnek,
- az empirikusan megállapított egyes szereplők által elvárt kritikus kompetenciák különbözőek (Hr-esek vagy különböző szintű vezetők),
- a HR szerepek mentén, valamint a kialakuló kompeten-
ciamodellek alapján megállapíthatók azon dimenziók, melyek mentén elakadások tapasztalhatóak, vagy amelyek mentén a HR nagyon jól teljesít.

Kutatási folyamat és módszertan

A kutatási terv kialakításakor nagy hangsúlyt kaptak a módszertani kérdések, hiszen alapvető motivációnk volt, hogy több, hagyományosan egymást kizárónak kezelt megközelítésmódot termékenyen ötvözzünk. Vagyis egyszerre szándékoztunk elméletileg jól megalapozott, ám mégis közvetlen gyakorlati relevanciával, a részt vevő szervezetek számára már a kutatás folyamatában fejlesztő hatással bíró módszertant kialakítani. A kvantitatív adatgyűjtés a 360-as felmérés filozófiájára támaszkodott – ennek megfelelően a mintaválasztás során sem elsősorban a statisztika, sokkal inkább a fejlesztői logika érvényesült –, a kvalitatív adatgyűjtés pedig ennek az eredménynek a résztvevőkkel való közös feldolgozására, értelmezésére épült.

Mivel a kutatás módszertana az akciókutatás filozófiáját helyezte előtérbe, így a feltáró jelleg mellett a fejlesztői szempontok is hangsúlyos szerepet kaptak. Noha a kutatás kezdetén előzetesen is megfogalmaztunk kérdéseket, az alkalmazott módszertan arra is lehetőséget nyújtott, hogy a menet közben születő kérdéseinket és értelmezéseinket is megfogalmazzuk, illetve ellenőrizzük. A fejlesztői gondolkodásmód tükröződik a 360 fokos felmérésekre emlékeztető logikában is: a kérdőíves felmérés során például egy-egy szervezeten belül többoldalú megkérdezést hajtottunk végre az emberi erőforrás menedzsment terület szerepével, belső megítélésével kapcsolatban. A kérdőíveket ennek megfelelően a HR osztály munkatársai mellett a felső és a középszintű vezetők töltötték ki⁴.

A kutatás a HR vezetők megkeresésével kezdődött, majd rögzítettük azon cégek adatait, melyek vállalkoztak a felmérésben való részvételre. Ezt követően

Az egyéni adatok megoszlása

Részt vevő vállalatok száma	24
Összes kitöltő	360
Vonalbeli vezetők száma	243
ebből: felső vezetők	82
ebből: középvezetők	161
HR terület	106
ebből: HR vezető	31
ebből: HR generalista	37
ebből: HR specialista	38
Nem azonosítható pozíció	11

került sor a kérdőívek kitöltésére. Ennek eredményeit egy összefoglaló céges riport formájában visszacsatoltuk a HR vezetőknek, amelyet egy fejlesztő-feltáró beszélgetés keretében beszélünk meg velük. A kérdőívek és az interjúk eredményeinek megosztására, valamint a résztvevők tapasztalatairól, dilemmáiról való beszámolókra egy műhelymunka keretében nyílt lehetőség, melyen a kutatásban résztvevők 80%-a megjelent.

A kutatásba végül 26 cég kapcsolódott be, és 24-en haladtak végig az összes fázison. Olyan cégeket kerestünk meg, amelyek legalább száz főt foglalkoztattak (azaz valószínűsíthetően már létezik önálló HR funkció), illetve legalább egy éve önálló HR vezetőjük volt a szervezetben belül (tehát feltehetően léteznek megfogalmazott elvárások a HR területtel kapcsolatban). A minta kialakítása során törekedtünk arra, hogy a tulajdonosi szerkezet, illetve az iparág szerint minél változatosabb legyen a résztvevők köre.

A létszámadatok és a visszaérkezett kérdőívek alapján a felmérés egy kis-közepes méretű mintán alapszik (2. táblázat). Mivel a vállalatok nagyobb része a létszám alapján közepes méretű (100–250 fős), ezért a kapott válaszokat az átlagosan kis válaszadói létszám mellett is reprezentatívnak tekintettük céges szinten (vezetőkre és a HR területen dolgozókra nézve) és a kapott eredmények érvényességét interjúkkal is megerősítettük.

A mintában szereplő szervezetek különböztek:

- tulajdonosi hátterük (6 hazai, a többi külföldi tulajdonú),
- szektorhoz tartozásuk (a cégek fele termelő és értékesítő, a másik fele szolgáltató tevékenységet végzett), és
- méretük szerint (árbevétel alapján tíz volt 10 Mrd Ft alatti, 11 cég 10 és 50 Mrd Ft közötti és 3 szervezet 50 Mrd Ft fölött).

A HR igazgató mindenhol a felsővezetői team tagja volt, közvetlenül az első számú vezető alá tartozott, és kiépített HR rendszerek működtek.

A kutatásban részt vevő cégek közép- és felső vezetőihez, valamint HR-es munkatársaihoz cégenként összesen 25 kérdőívet juttattunk el 2003 őszén. A kutatás keretében kiosztott kérdőívekből összesen 360 érkezett vissza, így a visszaérkezési arány kb. 60%.

A kérdőív két nagy részből állt: az első, húsz kérdésből álló részben a HR terület szervezeti működéséhez való hozzájárulását vizsgáltuk meg. Az állításokat az Ulrich szerepek alapján fogalmaztuk meg. A kitöltők az állításokkal való egyetértésük fokát hatos

skálán fejezhették ki. A második részben a kitöltőknek azt kellett megítélniük, hogy a HR osztály egésze mennyiben rendelkezik bizonyos jól definiált kompetenciákkal. A HR osztály adott kompetenciában nyújtott teljesítménye mellett azt is értékelni kellett, hogy az adott kompetencia mennyire fontos ahhoz, hogy a HR osztály a vele szemben támasztott elvárásoknak meg tudjon felelni. (Az értékelő skálák itt is hat fokozatból álltak.) Végül a kitöltőket két nyitott kérdés formájában a HR osztály erőnyeinek és gyengeségeinek megjelölésére kértük.

A kérdőívet az elméleti fejezetben bemutatott modellek felhasználásával és a magyar sajátosságok figyelembevételével mi magunk állítottuk össze. A 0,8-nél magasabb Cronbach alfa mutatók alapján kijelenthetjük, hogy az egyes Ulrich-féle dimenziókba megfelelő megbízhatósággal rendeződtek be az odailleszkedő alkérdések.

Az elkészült cégszintű riportokat megküldtük a cégek HR vezetőinek és javasoltuk az eredmények közös megbeszélését. Az interjúk feldolgozásához azok lényeges részeit szövegszerűen lejegyeztük. Az interjúk kódolását és feldolgozását az NVIVO 2.0 kvalitatív kutatási szoftver felhasználásával végeztük, ami könnyen kezelhetővé tette az egyes témák kódolását, kielemezését és összevetését.

Az interjúk és a kérdőívek mélyebb elemzését követően workshopot szerveztünk a részt vevő cégek HR vezetői és korlátozott számban a HR munkatársak számára. A workshop célja elsősorban az volt, hogy a megjelentek a tapasztalataikat, dilemmáikat egymással megosszák, így a rendezvényen inkább a fejlesztői szempontokat akartuk érvényesíteni. A workshop során egy prezentáció keretében bemutattuk a kutatás legfontosabb eredményeit, majd a megjelentek által javasolt témákban a kutatók vezetésével kiscsoportos beszélgetést szerveztünk. (Az interjúk és a workshop

adatainak elemzését és a tanulságokat a publikáció következő részében mutatjuk be.)

A kérdőíves felmérés eredményei

A céges adatok alapján levonható következtetések hipotetikus és feltáró jellegűek; az egyéni szinten mért változók alapján – figyelembe véve, hogy az egyéni attitűdök szintjén még nem készült hasonló átfogó felmérés és a válaszadók száma is jelentős – a mintában szereplő vállalati (és pénzügyi) körre vonatkoztatva kimutathatunk bizonyos tendenciákat. Természetesen a fő kutatási kérdések csak a teljes adatgyűjtési kör eredményei alapján – vagyis az interjúkat és a workshopot is bevonva – válaszolhatók meg, mégis érdemes a kérdőíves felmérés eredményeit külön is szemügyre venni, hiszen néhány alkérdés megválaszolására önmagukban is alkalmasak.

Az egyéni szinten mért változók alapján azt mondhatjuk, hogy összességében a HR terület pozitív értékelésével találkozunk minden részt vevő cégnél. A változók eloszlása erősen jobbra ferdül, a hatos skálához képest kis-közepes szórással. Ennek oka valószínűleg az, hogy a mintába eleve kiépített HR rendszerekkel rendelkező cégeket kerestünk meg, ahol a terület vezetése a cég felső vezetésében foglal helyet, alapvető elfogadottsága és megértettsége nem kérdés. Az átlagos hazai HR-es helyzetkép feltételezhetően ennél borúsabb képet mutatna. Az adatok alaposabb elemzése azonban jó néhány érdekes, esetleg meglepő következtetés levonására is lehetőséget ad.

Elvárások és azok teljesítése: az Ulrich modell

A felmérésünk az Ulrich modell első hazai tesztelését is jelentette, vagyis elméleti szempontból izgalmas kérdés, hogy ez a nemzetközileg széles körben elterjedt modell képes lesz-e a hazai elvárásrendszer értelmezésére. Gyakorlati szempontból pedig tanulságos lehet feltárni azt, hogy miként illeszkednek egymáshoz a vezetők és a HR-esek elvárásai a terület kritikus teljesítménydimenzióit és az azokban elért eredményeket illetően.

Mit tekintenek értékes hozzájárulásnak a különböző szereplők?

A cégeknek kiküldött kérdőívben az Ulrich modell négy szerepére öt-öt kérdés vonatkozott. Természetesen merül fel a kérdés, hogy ezek közül melyek azok az elvárások, amelyek teljesítése leginkább befolyá-

solja a HR összteljesítményéről alkotott képet. Vagyis melyek a kritikus, lényegi teljesítménydimenziók. Az elemzést a szerepeket jellemző állítások főkomponens analízisével végeztük el. A vizsgálati módszerek további előnye, hogy segítségével az Ulrich modell tesztelhető is: vajon a vezetők fejében is hasonló dimenziók mentén lehet megkülönböztetni a HR területtel szembeni elvárásokat?

Az eljárás a vezetői részmintán három, a HR-es részmintán öt faktort különített el. A kapott faktorok egymástól, valamint az Ulrich modell alapján elvárttól is eltértek. Az eredmények ugyanakkor fontos üzenettel bírnak a HR területen dolgozók számára.

A HR-eseknek a saját teljesítményéről való önképet leginkább az operatív dimenzióhoz kapcsolódó tényezők befolyásolták, a főfaktorba csak ilyen kérdések töltdtek be. Mindez azt mutatja, hogy önértékelésüket leginkább az befolyásolja, hogy milyen hatékonysággal tudják a mindennapi, a rendszerek működtetéséhez és a munkavállaló problémáihoz kapcsolódó feladatokat ellátni.

A vezetők esetében a főfaktor ugyanakkor elsősorban a Változásmenedzselési és az Adminisztratív Szakértői szerephez tartozó kérdések uralják, és kis súllyal a Stratégiai Partner szerep is megjelenik. A kapcsolódó kérdések összegzéséből az mutatkozik meg, hogy a vezetők két kritikus hozzájárulást azonosítanak a HR terület számára:

- mivel az Adminisztratív dimenzióból egyértelműen a hatékonyság fókuszú kérdések töltdtek be a főfaktorba, így fontos számukra az a szempont, hogy a HR terület milyen mértékben tud hozzájárulni a szervezeti hatékonysághoz rendszerei működtetése révén,
- a második fő elvárás pedig a szervezet alkalmazkodó képességének, rugalmasságának a növelésére vonatkozik, az emberi tényező fejlesztése révén.

A faktoranalízis eredménye a két részmintában csak az adminisztratív szerep esetében fed át, ami mind a vezetőknél, mind a HR-eseknél meghatározó. Mindez magyarázható azzal, hogy a HR nem lehet igazán sikeres addig, amíg adminisztratív téren nehézségekkel küzd akár a folyamatok megvalósítását, kivitelezését, akár azok elfogadottságát tekintve.

Az elemzés kapcsán érdemes azt is megjegyezni, hogy a szerepek erősebben különülnek el a stratégiai-operatív fókusz mentén, a folyamat-emberek dimenzió érvényesülése gyengébb. Mindez arra utal, hogy hazánkban a HR-től elvárt teljesítmény meghatározása

még nem olyan kifinomult, mint amilyen az Ulrich modell. Úgy tűnik, hogy a vezetők és a HR-esek gondolkodását leginkább az a kérdés befolyásolja, hogy adminisztratív, vagy pedig stratégiai szerepet szánnak-e ennek a területnek, ezen belül a különböző fókuszok megragadása még nem történt meg.

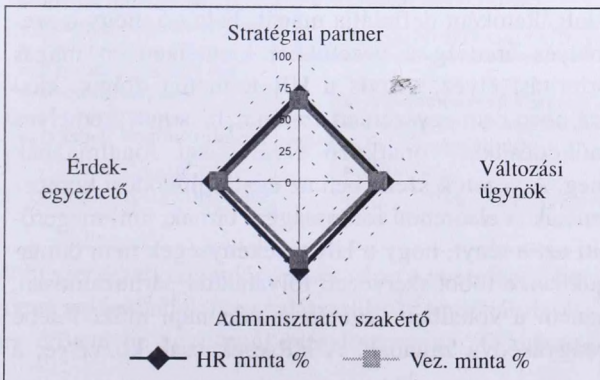
Vezetői visszajelzés és a HR-es önkép összevetése a szerepek szintjén

Érdekes volt összevetni az egyazon cégtől származó vezetői értékelést és a HR-esek önértékelését. A vezetői visszajelzéshez képest átlagosan 6%-kal pozitívabb HR-es önértékelés tulajdonképpen egészséges is lehetne, viszont az átlag mögött a céges eredmények jelentős szóródásával találkozhatunk. Esetenként jellemző volt, hogy mennyire elszakadt a HR önértékelése a vezetőkétől – mind saját hozzájárulásaik alul-, mind pedig túlértékelésében. A jelentős különbségek olyan esetekben alakulhattak ki, ahol hiányzik a világos célrendszer, a rendszeres visszajelzés a teljesítményről és a kapcsolatról, vagy pedig jelentős elhárító, védekező mechanizmusok működnek valamelyik fél esetében.

A teljes minta szintjén a vezetői válaszadók gyakorlatilag egyformára – valamivel átlag felettire – értékelték a HR-esek teljesítményét a különböző szerepekben. A legnagyobb eltérés érdekes módon az Adminisztratív szakértői szerep kapcsán jelentkezett, vagyis éppen az alapokat jelentő szerep esetében érheti meglepetés a HR-eseket teljesítményük értékelése során. A HR-esek és a vezetők is egyöntetűen a Változásvezetői szerepben nyújtott összteljesítményt értékelték a legalacsonyabbra, és talán az sem véletlen, hogy a felmérésben az élenjáró eredményeket elérő szervezetek éppen ebben a dimenzióban emelkedtek jelentősen az átlag fölé (2. ábra).

2. ábra

Vezetői értékelés és HR-es önkép az egyes Ulrich-féle szerepekben



A szerepeken belüli elvárások teljesülése

Tanulságos az elemzést az egyes szerepeket felépítő, konkrétabb elvárás-dimenziók mentén is elvégezni. Az áttekinthetőség kedvéért csak a vezetők és a HR-esek értékelését összefoglaló elégedettségi mátrixot mutatjuk be (3. ábra).

A mátrix erősségei (bal felső cella) és gyengeségei (jobb alsó cella) tekintetében jelentős az egyetértés vezetők és HR-esek között. Talán a stratégiai döntésekben való részvételnél figyelhető meg a legszámottevőbb különbség a HR-esek értékelései rovására.

Úgy tűnik, hogy a HR-esek a vezetőkénél kevésbé elégedettek azzal a mértékkel, amennyire bevonják őket a stratégiai döntésekbe. Vagy nem érzik az elfogadottságot; vagy úgy érzik, hogy a cég által követett stratégia nem a formális értekezleteken fogalmazódik meg. Emiatt abban sem biztosak, hogy illeszkednek az üzletmenet prioritásaihoz, illetve hozzájárulnának a szervezet sikeréhez.

A fenti eredmény úgy is értelmezhető, hogy a stratégiaalakításban való részvétel lehetősége megvan ugyan, csak éppen a HR-esek önbizalmával van gond (nem érzik magukat partnernek), és emiatt saját hozzájárulásaikat is alulértékelik. Ezt a megfogalmazást erősíti a mátrix bal alsó (HR-es szempontból vakfolt) cellája is: a vezetők szerint nem képviselik elég erőteljesen saját szempontjaikat, és nem segítik eléggé a fontos, új kompetenciák megjelenését. Vagyis mintha a vezetők azt üzennék: már stratégiai partnerek vagytok, de akkor mutassátok is meg, ti mivel tudtok hozzájárulni a stratégiai célok teljesüléséhez.

A fő problématerületeket a HR-esek véleménye szerint is a kommunikáció, a proaktivitás és a munkavállalók bizalmának megszerzése, illetve megtartása jelentette. (E témakörök, valamint a stratégiai szerep vizsgálata az interjúkörben kiemelt figyelmet kapott.) A változásvezetésre vonatkozó kérdésnél a kritika valószínűleg a változásokat vezető szerep megkérdőjelezésére vonatkozott.

Az elvárások teljesítéséhez szükséges kompetenciák értékelése

Egyik fontos kutatási célkitűzésünk volt annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy melyek azok a tudáselemek, készségek-képességek, magatartásminták, vagyis összefoglalóan kompetenciák, amelyek birtoklása a jelenlegi hazai viszonyok között döntő befolyással bír arra vonatkozóan, hogy a HR területen valaki az

**A HR hozzájárulások elégedettségi mátrixa
(HR terület és vezetők)**

		A HR-esek megítélése	
		Pozitív	Negatív
A vezetők megítélése	Pozitív	1. Hozzájárulás a szervezeti változások véghezviteléhez. 2. Olyan vállalati kultúra kialakítása, melyben a munkavállaló érték. 3. Személyiségi jogok védelme, egyenlő és tisztességes bánásmód.	1. A HR stratégia illeszkedik az üzleti prioritásokhoz. 2. A HR hozzájárul az üzleti sikerekhez. 3. A HR elfogadott partner a stratégiai döntések meghozatalában.
	Negatív	1. A szervezet számára fontos, új kompetenciák megjelenésének támogatása. 2. HR szempontok megjelenítése a stratégiai döntéseknél.	1. Összességében a szervezeti tagok bíznak a HR-ben. 2. Kommunikációs csatornák működtetése. 3. Proaktivitás, előre tervezés és cselekvés. 4. Hiteles változásvezetői szerep.

elvárásoknak megfelelően tudja ellátni munkáját. A kérdőív révén arra is kaptunk visszajelzést, hogy jelenleg hogyan teljesítenek a vizsgált kompetenciákban a kutatásba bevont szervezetek HR-esei.

Mit kell tudnia egy HR-esnek: a kompetenciamodell

Röviden érdemes áttekinteni, hogy a vezetők, illetve a HR-esek mely kompetenciákat tartották a legfontosabbnak.

3. táblázat

**A tíz legfontosabbnak tartott kompetencia
(vezetői és HR-es szempontból)**

Vezetői szempontból	Átlag	HR szempontból	Átlag
Etikusság	5,52	Etikusság	5,70
Változásmenedzsment	5,34	Változásmenedzsment	5,53
Stratégiai gondolkodás	5,28	Felelősségvállalás	5,48
Konfliktuskezelés	5,21	Stratégiai gondolkodás	5,46
Csapatmunka	5,18	Szolgáltatói attitűd	5,40
Felelősségvállalás	5,17	Hitelesség	5,38
Probléma-megoldókészség	5,15	Minőségorientáltság	5,38
Hitelesség	5,14	Tanácsadás, coaching	5,36
Döntésképeség	5,08	Döntésképeség	5,34
Szakmai felkészültség	5,08	Szakmai felkészültség	5,33

A 3. táblázatból láthatjuk, hogy a két lista eléggé átfedi egymást. Összességében az a tény, hogy kettő kivételével minden kompetenciát 4,5 fölöttire értékelték, azt mutatja, hogy sikerült olyan kompetenciákat definiálni, amelyek valóban relevánsak a HR terület működtetése szempontjából. Az átlag szerinti sorrendben az első nyolc között több a „puha” (interperszonális vagy személyes jellemző) kompetencia – így

3. ábra például az Etikusság, Hitelesség, Felelősségvállalás, Döntésképeség. A szakirodalom által „keménynek” tartott (üzleti, vezetési-szervezési) kompetenciák – mint a Tervezés, Iparágés piacismeret, Belső folyamatok ismerete, Projektmenedzsment – inkább a fontossági lista végén helyezkedtek el.

Az átlagok vizsgálatát a 36 kompetenciában nyújtott teljesítmény értékelésének főkomponens-elemzésével egészítettük ki. Ez a módszer lehetőséget ad olyan kompetenciatérkép kialakítására, amely a kompeten-

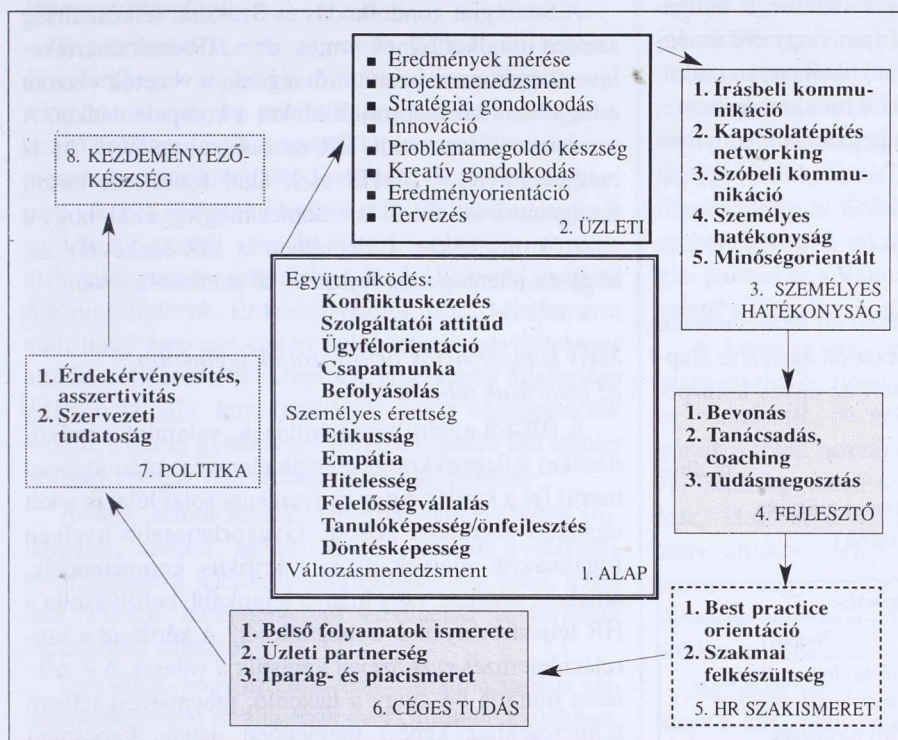
ciák mintázatainak feltárásán túl azok jelenleg észlelt prioritására is választ ad.

A vezetői válaszadók esetében az elemzés nyolc faktort eredményezett, amelyek a teljes variancia 65%-át magyarázták; az egyes elemek elnevezése saját interpretációnk eredménye. A modell első, 12 kompetenciát magában foglaló eleme (Alap) magas magyarázóerővel bír (39%), vagyis döntő módon meghatározza azt, hogy miként észlelik a vezetők a HR-esek működését. A HR válaszadók esetében az elemzés hét faktort eredményezett, amelyek a teljes variancia 72%-át magyarázzák, az első faktor önmagában 40%-ot képviseli (4. ábra.)

Láthatóan ugyanaz a 36 kompetencia különböző prioritással és egymáshoz eltérőképpen kapcsolódva jelenik meg a két modellben. Ez legfőképpen arra hívja fel a figyelmet, hogy a HR saját működését a vezetőkhez képest más nézőpontból látja, eltérő elveket vall (5. ábra).

Példa erre a két modell első, legfontosabb eleme: míg a vezetők egy érett és együttműködő partnert szeretnének a HR-esben látni, addig a HR-es szakértő szolgáltatóként definiálja magát. Feltűnő, hogy a személyes érettség a vezetőknél kiemelkedően magas prioritást élvez, vagyis a HR területen dolgozókkal szemben nem egyszerűen szakmai, hanem a személyes működésükre vonatkozó elvárásokat fogalmaznak meg. A vezetők szemében az együttműködési kompetenciák is elsőrendű fontossággal bírnak, ami megerősíti azt a tényt, hogy a HR tevékenységek nem önmagukban, a többi szervezeti folyamattal párhuzamosan, hanem a vonalbeli vezetők mindennapi működésébe beágyazódva zajlanak. A HR-esek csak közvetve, a

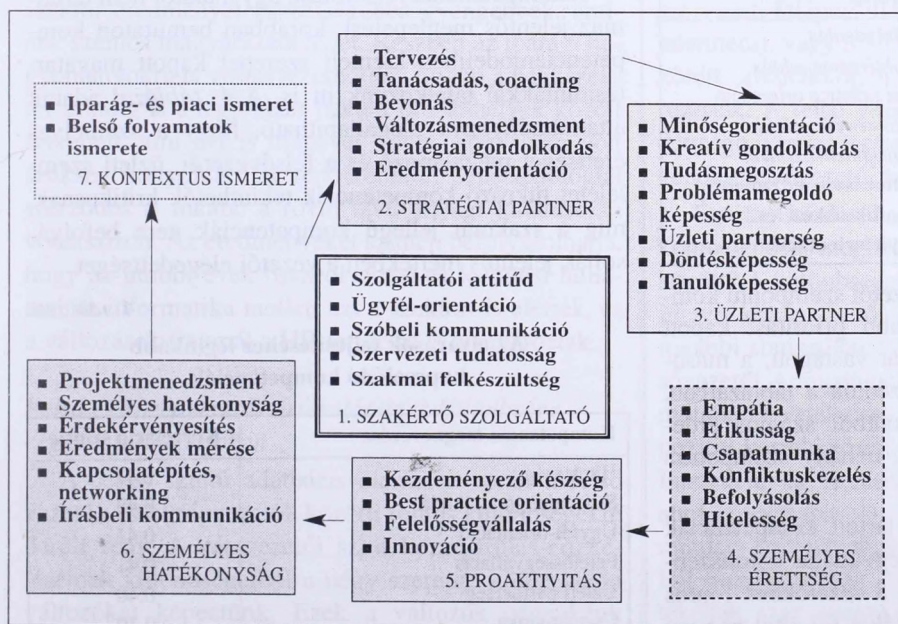
A vezetői HR kompetenciamodell



4. ábra teszen ez arra is utal, hogy a vezetők azt is elvárják, hogy a HR közvetlenül tudja támogatni őket munkájukban, nem pedig elszigetelt, központi kontrolláló tevékenységként jelenjenek meg. (Ez a téma az interjúkban bővebben is előkerült, ennek megfelelően a cikk következő részében visszatérünk rá.) A HR-esek szintén definiálnak maguk számára egy ilyen kompetenciahalmozatot, ám ennek jóval kisebb befolyásoló hatást tulajdonítanak. Ez véleményük szerint szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres helytállásnak.

A következő jelentős eltérés a személyes hatékonyság témakörébe tartozó kompetenciák fontosságának a megítélésében rejlik. Ezeknek a HR területen dolgozók kisebb befolyásoló hatást tulajdonítanak, miközben a vezetők megítélését jelentősen befolyásolják. Ez az eltérés megint csak olyan csapdahelyzetre utal, amely aláshatja a HR terület elfogadottságát. Minden bizonnyal a korábbi bürokratikus, inkább kontrolláló működésmóddal szembeni aggályokból fakad ez a vezetői elvárás, melyre – úgy tűnik – nem eléggé érzékenyek a HR-esek. További nyomatékot adnak a témakörnek az Ulrich modell kapcsán megismert eredmények, ahol szintén a hatékonyságra vonatkozó elvárásokról kapunk képet.

A HR-es HR kompetenciamodell



5. ábra

többi szervezeti szereplő – elsősorban a vezetőket – bevonva valósíthatják meg saját területük hozzájárulását, így érthető az együttműködés fontossága. Természe-

területek, ahol közel esnek a két fél elvárásai: így az üzleti, stratégiai kompetenciák vezetői és HR-es szempontból is meghatározó részei az elvárásoknak.

A fenti megállapítások a HR oktatására, a jövő HR-eseinek képzésére is feladatot rónak: nem elég a HR rendszereket, folyamatokat megismertetni a hallgatókkal; arra is kell figyelmet fordítani, hogy etikusságra, hitelességre érzékeny, és egyben hatékonyan működő szakembereket bocsássanak ki a munkaerőpiacra – kérdés azonban, hogy ezek a kompetenciák mennyiben és milyen módon fejleszthetők.

Hogyan is működnek a HR-esek: a kompetenciák értékelése

A kompetenciamodell felállításán túl természetesen az is érdekes kérdés, hogy a válaszadók észlelése alapján hogyan teljesítettek a HR-esek az egyes kompetenciák mentén (6. ábra).

6. ábra

A kompetenciák elégedettségi mátrixa (HR terület és vezetők)

		HR-esek megítélése	
		Pozitív	Negatív
Vezetők megítélése	Pozitív	Etikusság Felelősségvállalás Szervezeti tudatosság Minőségorientáltság Csapatmunka	Szakmai felkészültség Írásbeli kommunikáció Üzleti partnerség Érdekérvényesítés/ asszertivitás Iparág és piacismeret Bevonás
	Negatív	Szolgáltatói attitűd Kezdeményezőkézség Kapcsolatépítés, networking <i>Kreatív gondolkodás</i> Belső folyamatok ismerete	Befolyásolás <i>Problémamegoldás</i> Best practice orientáció <i>Eredmények mérése</i> <i>Projektmenedzsment</i> Változásmenedzsment Konfliktuskezelés Ügyfélorientáció

Az előzőekben bemutatott vezetői szempontú kompetenciamodellben a legmagasabb prioritást kapott csoportba tartozó kompetenciákat vastagon, a másodikba tartozókat pedig dőlten szedtük a táblázatban. Az eredmény fejlesztői szempontból számos érdekességgel szolgálhat, most csak néhány szempontra hívjuk fel a figyelmet.

A közösen legfontosabbnak tartott kompetenciák közül az Etikusság és a Felelősségvállalás a konszenzusos erősségek között szerepel, a vezetőknek fontos Csapatmunka úgyszintén. A mindkét fél által nagyon fontosnak tartott Változásmenedzsment viszont eléggé hátul helyezkedik el az értékelésben. A vezetőknek igen fontos Konfliktuskezelés és Problémamegoldás

szintén a konszenzusos gyengeségek között szerepel, ezen a téren tehát lehet még fejlődni.

A Stratégiai gondolkodás és Szakmai felkészültség szintén mindkét félnek fontos, de a HR-esek önértékelése alapján nem számít erősségnek, a vezetők viszont a legjobbak közé sorolják ezeket a kompetenciákat. A szerepeknél tapasztalt HR-es önbizalomhiány itt is megjelenik tehát. A HR-esek által fontosnak tartott Szolgáltatói attitűdről is érdemes megjegyezni, hogy a vezetők értékelése (ellentétben a HR-esekével) az, hogy ez jelenleg még fejleszthető stádiumban van.

Mely kompetenciák befolyásolják leginkább az elvárások teljesítését?

A HR-től elvárt hozzájárulások, valamint a működésüket jellemző kompetenciák elemzése után jogosan merül fel a kérdés, hogy milyen kapcsolat létezik a két elemzési szempont között? Gyakorlatiasabb nyelven fogalmazva: melyek azok a kritikus kompetenciák, amelyek megléte vagy hiánya leginkább befolyásolja a HR teljesítményének a megítélését? A kérdésre a korrelációelemzés eszközével kerestük a választ. A 4. táblázat mutatja be, hogy a hasonló, magatartási jellegű felmérésekhez képest meglepően magas kapcsolati szintet sikerült kimutatni a következő kompetenciák és a teljesítmény értékelése között.

A kompetenciák felsorolása ugyanakkor nem tartalmaz jelentős meglepetést, korábban bemutatott kompetenciamodellben kiemelt szerepet kapott magatartásmintákkal találkozunk itt is. A 4. táblázat adatait áttanulmányozva megállapítható, hogy a személyes érettséget megalapozó és a felsővezetői, üzleti szemléletet tükröző kompetenciák tekinthetők kritikusnak, míg a szakmai jellegű kompetenciák nem befolyásolják jelentős mértékben a vezetői elégedettséget.

4. táblázat

Az elvárások teljesítéséhez leginkább kapcsolódó kompetenciák

Kompetencia megnevezése	Korreláció szintje
Hitelesség	0,47
Stratégiai gondolkodás	0,43
Ügyfél-orientáció	0,41
Felelősségvállalás	0,41
Üzleti partnerség	0,40
Csapatmunka	0,39
Problémamegoldás	0,39
Változásmenedzsment	0,38
Befolyásolás	0,38

A vállalati szintű eredmények elemzése

Szervezeti tipológia

A szervezeti szintre aggregált vezetői értékelések és vélemények alapján a mintában szereplő szervezeteket hat klaszterbe soroltuk. A klaszterek az összes hozzájárulásra és kompetenciára vonatkozó kérdés mentén együttmozogtak. Így statisztikai eszközökkel nem sikerült kimutatni tipikus mintázatokat, ahogy ezt az Ulrich modell alapján vártuk volna (mint pl. a Stratégiai partner pozícióban lévő HR-esek vagy az Adminisztratívok, Érdekképviselők stb.). Mindez arra utal, hogy egy-egy cégen belül létezik egy általános attitűd a HR területtel szemben, amely nem túlságosan differenciálódik hozzájárulások vagy kompetenciák szerint, viszont gyökeresen meghatározza a HR terület elfogadottságát, teljesítményének megítélését.

A céges szintű adatok szervezeti háttérváltozók (tulajdonos, szektor, méret) alapján történő kvantitatív elemzéséhez a jelenlegi minta túlságosan kicsi, ezért csak néhány tendenciaszerű eredményt ismertetünk hipotetikus jelleggel.

Úgy tűnik, hogy az élbolyban a multinacionális vállalatok végeztek, itt általában már külföldön kialakított, kész HR rendszerek hazai adaptálásáról van szó, több az erőforrás, kevesebb alkalmazottra jut egy HR-es.

Megfigyelhető továbbá, hogy a bank és pénzügyi szektor eredményei összességében gyengébbek, aminek számos magyarázata lehet. Részben az iparági hagyományokra is visszavezethetjük, hiszen a bankszektor mindig is a legjobban fizetett munkahelyek között szerepelt, ami azt is magával vonta, hogy nem volt szükség bonyolult HR rendszerekre, a pszichológiai szerződés is inkább a rövid távú anyagi juttatásokra vonatkozott. Az eredményeket szintén befolyásolhatja, hogy az utóbbi évek összeolvadási és leépítési hullámai az informatika mellett ezt a szektort is elérték, és a változások traumái a HR területre is kisugároztak.

Felső és középvezetők értékeléseinek különbsége céges szintű adatokon

A céges szintű adatbázis elemzése során a felső vezetők és középvezetők közötti fontos különbségekre derült fény. A két vezetői szint hozzájárulás-értékeléseinek különbségeiből a négy szerepre külön-külön változókat képeztünk. Ezek a változók cégenkénti bontásban aggregált indexenként azt fejezik ki, hogy az adott cégnél mennyivel értékelték pozitívabban (vagy negatívabban) a felső vezetők az adott szerepben nyújtott teljesítményt.

A fenti különbségváltozó a négy szerep vonatkozásában nem mutatott jelentős különbségeket. Erős korreláció figyelhető meg közöttük, azaz egy-egy cégnél jól elkülöníthetően vagy a felső vagy pedig a középvezetés bizonyult elégedettebbnek mind a négy szereppel, mintha a HR-nek döntenie kellett volna, hogy kinek az elvárásait veszi jobban figyelembe. Nem mutatható tehát ki az az Ulrich modell alapján várt összefüggés, hogy az Érdekegyeztetői és az Adminisztratív szakértői szerep inkább a középvezetéshez, a Stratégiai partner és a Változási ügynök pedig inkább a felső szintű vezetéshez kötődik szorosabban.

A középvezetés elégedettségét ettől persze még magyarázhatja, hogy ahol megjelenik az erős Érdekegyeztető HR, ott valószínűleg az elégedettség átsugárzik a többi hozzájárulásra is (és a felső vezetés ezzel összefüggésben relatíve mindennel elégedetlenebb lesz). Hasonló összefüggés érvényesülhet arra a helyzetre, amikor a felső vezetés elégedettebb a Stratégiai partner vagy a Változásvezető szereppel, hiszen ilyenkor valószínűleg a többi hozzájárulást is pozitívabban szemléli.

Az eredmények alapján felmerül az elemzőben, hogy a HR „nem szolgálhat egyszerre két urat”, azaz vagy a felső vagy pedig a középvezetők érdekeire figyel elsődlegesen. Mivel az egyes szerepek észlelése még nem eléggé differenciált (vagy személyükben, szervezeti felépítésükben nem tudják ezt elég jól megjeleníteni), vagy a felső vagy a középszintű vezetéssel kötött „pszichológiai szövetség” tekinthető meghatározónak. A felső vezetők átlagosan magasabb elégedettsége mindenestre azt jelzi, hogy a cégek többségénél a felsővezetői kapcsolat az irányadó.

Érdekes kérdés, hogy vajon létezik-e összefüggés a kompetenciák megítélése és a fenti szövetség tartalma között? A különbségekből képzett változó és a felső-, illetve középvezetői kompetencia-értékelések között további statisztikai összefüggés bontakozott ki: a felsővezetői kompetenciaértékelések és a szerepekben mutatkozó értékelési tendencia között általában erős pozitív korreláció áll fenn, kivéve a Kezdeményezés, Innováció és Kreatív gondolkodás kompetenciákat, ahol nincs kapcsolat. Tehát általában a felső vezetők minden kompetenciát jobbra értékelnek akkor, ha a HR hozzájárulásait a szerepek mentén is pozitívan értékelték, azaz amennyiben – a fenti értelmezés szerint – a HR terület a felső vezetés felé mutat nagyobb elköteleződést, inkább a „top team” tagja. Egyedül a HR újító szándékainak és kreatív kezdeményezéseinek a fogadtatása nem függ ettől az alapviszonyulástól.

Ezzel ellentétben a középvezetői kompetencia-értékelések többségével még gyenge korreláció sem mutatható ki, kivéve a Konfliktuskezelést, Empátiát, Etikusságot, Csapatmunkát, Kapcsolatépítést, Felelősségvállalást, Szolgáltatói attitűdöt és Ügyfél-orientációt, amelyekkel közepesen erős korrelációt találtunk. Azaz, minél inkább a középvezetés „felé hajlik” – vagy éppenséggel nyit – a HR terület, a középvezetők annál jobbnak értékelik a felsorolt kompetenciákat, tehát ezeket tekinthetjük azon „eszközöknek”, amelyekkel a középvezetők elégedettsége növelhető.

Összefoglalás

A kérdőíves felmérés alapján levonható következtetések általánosíthatóságával kapcsolatban bennünk is alapvető dilemmák fogalmazódtak meg, hiszen a 24 részt vevő vállalat önmagában elég kis mintának számít. Ezzel együtt azt gondoljuk, hogy 260 felső és középvezető, illetve 106 HR-es véleménye egy olyan vállalati körből, ahol a legfelső szervezeti szinten képviselteti magát a terület és már több éve kiépített HR rendszerek működnek, mindenképpen releváns mondanivalóval szolgálhat a funkció hazai helyzetét, lehetőségeit és korlátait tekintve. Az alábbiakban összefoglaljuk a legfontosabb tendenciákat, hipotéziseket és dilemmákat, melyeket a következő részben kvalitatív kutatási eszközökkel tovább árnyalunk, illetve bonthatunk ki.

Elméleti tanulságok

- Az Ulrich modell értékes diagnosztikus eszköznnek bizonyult a vezetői és a HR elvárások közötti különbség feltárásában, azonban fény derült arra is, hogy a jelenlegi hazai viszonyok között a modell akár túl kifinomultnak is tekinthető. Nem jelent meg az ember vs. folyamat fókuszhatása, és a vezetői válaszadók elsősorban attitűd jellegű, összehasonló elképzelésekkel rendelkeznek a HR területről.
- Sikerteljes felállítanunk egy olyan kompetenciamodellt, amely – további vizsgálatok után – alapját jelentheti a HR területen dolgozók képzésének és fejlesztésének. A vizsgálatba bevont mind a 36 kompetencia relevánsnak tekinthető a HR területen dolgozók számára.
- A képzés szempontjából fontos üzenettel bír, hogy a vezetők szemében a személyes érettséghez és az együttműködéshez kapcsolódó kompetenciák rendelkeznek a legmagasabb prioritással a szakmaiakkal szemben.

Gyakorlati tanulságok

- A HR-esek önképe érzékelhetően erősebb annál, mint ahogy a különböző vezetői szintekről a teljesítményüket és kompetenciáikat értékelik.
- A felső vezetők alapvetően elégedettebbek a HR terület hozzájárulásaival, mint a középvezetők. Megfigyelhető az a HR-esek számára fennálló dilemma, hogy vajon a fenti felek közül melyik igényeit kell elsősorban kielégíteni.
- A szerepeknél is megfigyelhető egyfajta értelmezébeli különbség: a HR-esekét elsősorban az operatív szintű elvárások, míg a vezetőkét a stratégiai, illetve a hatékonysággal összefüggő kérdések befolyásolják.
- A HR-esek önképe és a vezetők értékelése közötti legnagyobb különbség éppen az alapokat jelentő Adminisztratív szakértő szerep esetében a legnagyobb.
- A vezetők elvárásai szerint a HR, már ott van a stratégiai döntéshozók között, de még nem teljesen világos, hogy ez mit jelent, mit várjanak, illetve mit várhatnak tőle.
- A HR-esek – önértékelésük szerint is – számos olyan kompetenciában nem működnek megfelelő szinten, amelyeket pedig kritikusaknak tekintenek a terület sikeressége szempontjából (például: Eredmények mérése, Változásmenedzsment, Konfliktuskezelés, Ügyfél-orientáció).

A Humán Tükör felmérésről szóló cikkünk következő részében a visszajelző interjúk és a részt vevő szervezetek HR-es vezetőinek részvételével megtartott workshop eredményeiről számolunk be.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK.Budapest
- Beatty, R. W. (2001): The role of measurement in Human Resource Management, előadás, 33. Global Human Resource Management Conference, Barcelona
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R. – Mills, D. Q. – Walton, R. E. (1984): Managing human assets, The Free Press, New York
- Bowen, D. E. – Galang, C. – Pillai, R. (2002): The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance, in: Human Resource Management, p. 103-122.
- Brockbank, W. (2002): A HR konvergenciája, in: Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. HR a XXI. században, HVG Kiadói Rt, p. 261-272.
- Byras – Rue (1987): Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Conner, J. – Ulrich, D. (1999): Human resource roles: creating value, not rhetoric, in: Human Resource Planning, p. 38-49.

- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. (szerk.) (1999): Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, p. 25-30.
- Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. (szerk.) (2004): Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. (kéziratban)
- Devanna, M. A. – Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. (1984): A framework for strategic human resources management, in Devanna – Fombrun – Tichy (eds), Strategic human resources management, John Wiley & Sons, New York
- Farkas, F. – Karoliny, M. – Poór, J. (1997): Személyzeti és emberi erőforrás menedzsment, KJK. Budapest
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, Sage. New York
- Karoliny, M. – Poór, J. – Spisák, Gy. (2000): Az emberi erőforrás-menedzsment az üzleti szférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál, in: Vezetéstudomány, p. 13-22.
- Poór, J. – Roberson, M. (2003): Globális fejlődés: az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején, in: Vezetéstudomány, p. 13-19.
- Sherman, A. W. Jr. – Bohlander, G. W. (2000): Managing Human Resources, South – Western Publishing, Boston
- Spencer, L. M. Jr. – Spencer, S. M. (1993): Competence at work, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Torrington, D. – Hall, L. (1987): Personnel management – a new approach, Prentice Hall Int., London
- Ulrich, D. (1997): Human Resource champions, HBS. Boston
- Yeung, A. – Woolcock, P. – Sullivan, J. (1996): Identifying and developing HR competencies for the future: keys to sustaining the transformation of HR functions, in: Human Resource Planning, p. 58-65.

Lábjegyzetek

- ¹ Az alábbi tanulmány az OTKA F43165 számú kutatása alapján készült, a támogatásért köszönetünket fejezzük ki. A tanulmány elkészültéhez nyújtott segítségért szeretnénk köszönetet mondani a kutatásban közreműködő cégek munkatársainak és HR vezetőinek. Köszönet illeti az ÁB Aegon, BNP-Paribas, British American Tobacco, Coca-Cola Beverages Magyarország., GlaxoSmithKline, Graboplast, Kereskedelmi és Hitelbank, Frito Lay's, Magyar Posta, Magyar Nemzeti Bank, Friesland, Oracle, PricewaterhouseCooper, Raiffesen Bank, Richter Gedeon, Sanoma, Sykes, Tesco, TetraPak, Budapesti Vízmű, Wallis és Xerox cégeket.
- ² Itt jegyezzük meg, hogy e szerep angol elnevezése (Employee Champion), nehezen fordítható egyértelműen magyarra, illetve a választott kifejezésnek – érdekképviselet – is vannak szerencsétlen értelmezései. Az egyértelmű értelmezés érdekében itt megadjuk Ulrich (1997) rövid definícióját: „figyelem a munkavállalókra, reagálás az igényeikre, erőforrások biztosítása számukra” (25. o.), illetve a későbbiekben: „a munkavállalók és a cég közötti pszichológiai szerződés gondozása.” (30. o.)
- ³ A hazai gyakorlatban is mind inkább teret hódító HR szervezeti működés alapelve a következő: A generalisták felelősek a hozzájuk rendelt üzleti területen felmerülő HR feladatokra vonatkozó igények begyűjtéséért és azok ellátásáért, illetve az üzleti és a HR terület közötti kapcsolat működtetéséért. A specialisták az egyes HR rendszerek fejlesztését és működtetését végzik, az egész szervezetre vonatkozóan.
- ⁴ 360-as logika teljességéhez a munkavállalókat is be lehetett volna vonni a felmérésbe, erre azonban erőforrások hiányában és a szervezési korlátok miatt nem került sor.

ROMÁN Zoltán

AZ EU-CSATLAKOZÁS UTÁN: KIHÍVÁSOK A GAZDASÁG ÉS A KUTATÁS SZÁMÁRA

Visszapillantás. Az MTA IX. Osztályának Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága által 1990 szeptemberében rendezett, a rendszerváltást követő első (e sorozatban V.) Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia fő témája a piacgazdasággá való átalakulás volt, a nyitó előadást Bod Péter Ákos, ipari és kereskedelmi miniszter tartotta. A következő VI. konferenciát a Bizottság, hogy teljesen elválassza a parlamenti választási ciklusoktól, 1996-ra időzítette. Ezen a fő téma a beindult növekedés volt, Soós Károly Attila államtitkár tartotta a nyitó előadást. A 2000-re kitűzött VII. konferencia már a „Felzárkózás és EU-csatlakozás” címet kapta. Előkészítésének idején váltották le Chikán Attila minisztert. Utóda visszavonta a konferencia rendezéséhez ígért támogatást és előadást, de ezt a Bizottság áthidalta. A nyitó plenáris ülésre kerekasztal-vitát tűzött ki a rendszerváltás utáni tíz év tapasztalatairól a korábbi iparigazdasági miniszterekkel. A meghívást elfogadó hét miniszter közül Latorczai János és Szabó Iván utóbb kimentette magát, de jó volt látni, hallgatni öt minisztert (időrendben) Bod Péter Ákost, Pál Lászlót, Dunai Imrét, Fazakas Szabolcsot és Chikán Attilát, ahogyan egy asztalnál ülve felidéztek e zaklatott tíz év történéseit és ebben sajtó, korábbi szerepüket.

A kerekasztal-beszélgetés során a minisztereknek feltett egyik kérdés az volt: mikorra várják uniós tagságunkat. A vélemények megoszlottak, többségük olvasható a konferenciáról megjelent beszámolóban (a rövidesen megszüntetett Ipari Szemle, 2001. évi 1.

* Az MTA IX. Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága által rendezett VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia (2004. október 21-22., Pécs) nyitó plenáris ülésén elhangzott előadás.

szá-mában) 2003–2004-et jelölte meg. VIII. konferenciánk címe 2004-ben: „Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU-csatlakozás után”. Középpontjában (ismét a minisztérium támogatásával) már annak megvitatása állhat és áll, hogy milyen kihívásokat és feladatokat jelent a csatlakozás egyrészt gazdaságunk, iparunk, vállalataink, másrészt a kutatások számára. Az új helyzetnek megfelelően: milyen kihívásokkal kell szembenéznünk uniós tagságunkból és gazdaságunk helyzetéből következően.

Kihívások az unió számára

A világ 191 országa között az uniós országok is szembesülnek az olyan *világgazdasági problémákkal, mint a népesedési trendek, a szegénység, a természeti környezet, a globalizáció,* és ezek kezelésére elfogadták az Egyesült Nemzetek „Milleniumi fejlesztési célok 2015-ig” című dokumentumát. Túl ezen 2000-ben, Lisszabonban az unió Tanácsa merész célokat fogalmazott meg, nemcsak megtorpant felzárkózásuk folytatását, hanem az Egyesült Államok *túlszárnyalását* is: „Az Unió legyen a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásbázisú, több és jobb munkahellyel és nagyobb társadalmi kohézióval, fenntartható növekedésre képes gazdasága.”

Az unió számára a fő kihívás ma az, hogy a 2000-ben, Lisszabonban kitűzött tízéves célok nem látszanak teljesíthetőnek. Sőt: egyes tagországok kiugró eredményei mellett az EU egészének újabb mutatói a kutatás-fejlesztés, az innováció, a termelékenység és a versenyképesség terén inkább pozícióvesztést jeleznek, s ez a kitűzött *foglalkoztatási és szociális célok* megvalósítását is veszélyezteti. A Wim Kok, korábbi

holland miniszterelnök vezetésével felállított szakértői bizottságtól 2004 novemberére vártak félidős értékelést és ebben választ két kérdésre:

- A jelentős lemaradás ellenére teljesíthetők a 2000-ban, Lisszabonban kitűzött tízéves célok, vagy módosítani kell a kitűzött célokat?
- Mit kell változtatni a célok teljesítése érdekében?

Újabb kihívást jelent az unió számára a *bővítés* is. Alapvető kedvező hatásai mellett ugyanis a túlszárnyalási célt tekintve *növekedési mutatóit emeli, színvonal-mutatóit viszont határozottan csökkentti*: az egy lakosra jutó GDP átlagát például tíz százalékkal, további gazdasági és szociális mutatóinak többségét jóval nagyobb mértékben.

Kihívások a magyar gazdaság számára

A Lisszabonban megjelölt *gazdasági, szociális és környezeti* célokkal, eltekintve itt a „legek” kérdőjeleitől, teljes mértékben azonosulhatunk. Amikor csatlakozásunkkal vállaltuk, hogy hozzájárulunk e célok megvalósításához, ez egyben nagy nemzeti céljaink szolgálatát is jelenti. Ha a kihívást a magyar gazdaság és társadalom számára egy szóval akarjuk megjelölni, ez: *a felzárkózás megvalósítása*.

Gyakran a *felzárkózás gyorsításáról* beszélünk, de ez eltakarja azt a tényt, hogy az egy lakosra jutó GDP hazánkban a rendszerváltás óta eltelt időszakban mindössze tíz százalékkal lett magasabb, az Európai Unióban 30, az Egyesült Államokban 40 százalékkal (egy magasabb szintről indulva). A különbség tehát ezt az összefoglaló mutatót nézve nagyobb lett, nemcsak a 15 éves időszakban, hanem 1950-hez képest és hosszabb távon is. A *rendszerváltás*, átalakulásunk piactudósággá és csatlakozásunk az unióhoz egészében *sikertörténet*, de további gondokkal: a felzárkózás éppen csak megindult és a maastricht-i kritériumok teljesítésétől igen messze vagyunk.

- A magyar gazdaság előtt álló nagy kettős kihívás ma az, hogy egyidejűleg javítsuk pénzügyi mutatóinkat, csökkentjük a költségvetési hiányt és az eladósodottságot és e pénzügyi korlátok mellett is növeljük teljesítményünket a reálszférában.

Ez utóbbi is kettős kihívást jelent. Az egy lakosra jutó GDP Magyarországon az EU-15 átlagának 56 százaléka, a kibővített unió átlagának 61 százaléka. Az unió 25 tagországa között e mutatót nézve a 20., a termelékenység, az egy foglalkoztatottra jutó GDP tekintetében (Csehországot is megelőzve) a 19. helyet foglaljuk el. A foglalkoztatottság viszont csak Görögország-

ban alacsonyabb és Lengyelország, Málta és Szlovákia esetében hasonlóan alacsony. A foglalkoztatottak 1980-ban mintegy öt és fél milliós száma már 1990-re közel 600 ezerrel csökkent, jelenleg a 4 milliót közelíti. Visszajelzi ezt a Központi Statisztikai Hivatal 1986. és 1999. évi két felmérése is a 15–74 éves népesség összes idő-felhasználásáról. A kereső-termelő tevékenységre fordított idő 24%-kal, egynegyedével csökkent! Az egy lakosra jutó GDP gyarapításához a következő években

- a termelékenység és a gazdasági aktivitás, a foglalkoztatottság egyidejű növelésére van szükség, a reálszféra számára ez a legnagyobb kihívás.

A Központi Statisztikai Hivatal „Termelékenységünk és versenyképességünk a rendszerváltás küszöbén” című friss kiadványában minderről részletes adatok találhatóak. Ezek arra is felhívják a figyelmet, hogy az üzleti szféra a GDP 57%-át hozza létre, 43%-át a „nem-termelő” szféra (közigazgatás, oktatás, egészségügy stb.). A hatékonyságot, az itt sajátosan értelmezendő (és mérhető) termelékenységet e területeken is javítani kell, időszerű ennek napirendre tűzése. Ez túlmegy konferenciánk tárgykörén, de néhány tanulsággal bizonyára ehhez is szolgál.

Uniós válaszok

Hogyan válaszolt az unió az új kihívásokra és mit tanulhatunk ebből? Az unió első válaszainak egyike az volt, hogy kialakították és bevezették azt a mutatószám-rendszert, mellyel folyamatosan országonként is számba veszik, figyelemmel kísérik a lisszaboni célok teljesítését. Az ún. *strukturális mutatók* e rendszere, tükrözve e stratégia célrendszerének komplexitását, jelenleg összesen 117 mutató adatsorát foglalja magában,

- a makrogazdasági háttér,
- a foglalkoztatás,
- az innováció és kutatás,
- a gazdasági reformok,
- a társadalmi kohézió és
- a környezet

jellemzőiről. Esetenként a kiválasztott 14 főmutató alakulását vizsgálják. Kapcsolva e mutatószám-rendszerhez az unió

- kiterjesztette a *teljesítményértékelés*, a benchmarking módszer alkalmazását és azoknak az eredménytábláknak a közreadását is, melyek egymás mellé állítják és rangsorolják a tag- és jelölt országok, az Egyesült Államok és Japán mutatóit,
- mind több mélyebb *elemző-értékelő tanulmányt* készített, tűz ki vitára és publikál, megerősítve együtt-

működését az e téren igen aktív és eredményes OECD igazgatóságokkal és bizottságokkal is.

A kihívásokra válaszként az uniós elemzések és programok középpontjába

- a kutatás-fejlesztés és innováció,
- a kis- és középvállalatok és a vállalkozásérsítés,
- a termelékenységs-versenyképesség és
- a szektorális iparpolitika

kérdéseit állították, majd ehhez társították még

- a részpolitikák integrálásának és
- a rendszeres hatáselemzések készítésének

követelményeit. (Az OECD 2004 júniusi, isztambuli kkv és innovációs miniszteri konferenciájának is e két utóbbi volt a fő ajánlása.) Azoknak az egymást követő állásfoglalásoknak, határozatoknak, programoknak és akcióterveknek a felsorolásától, melyek e témakörökben egymást követték, és *irányadók részünkre* is, eltekintek, mert interneten hozzáférhetőek mindenki számára. E témák legtöbbje konferenciánk további ülésein napirendre kerül. A konferenciát követő, tanulságait összegező értékelés feladata lesz számba venni, mire hívjuk fel majd külön is a figyelmet ajánlásainkban.

Ha azt nézzük, milyen fokon hasznosítjuk ezeket az uniós adatokat és értékeléseket, mennyire kapnak helyet a kiemelt uniós témák és állásfoglalások egyfelől a hazai kutatók munkáiban, másfelől a hivatalos dokumentumokban, programokban, a kép, amit kapunk, nem teljesen megnyugtató. Konferenciakötetünk előadásait áttekintve például, találkoznak naprakész hivatkozásokkal kitűnően alátámasztott előadásokkal, máskor teljes érdektelenséggel a korábbi kutatások eredményeivel és a frissebb uniós dokumentumokkal szemben. *Mind a kutatók, mind a gazdaságirányítás sokkal nagyobb mértékben kellene, hogy idézze, elemezze és hasznosítsa az uniós (és OECD) statisztikát, az évente közreadott versenyképességi jelentéseket, az innovációs és vállalati eredménytáblák, az ismétlődő közösségi innovációs (CIS) és egyéb felmérések adatait.*

Ugyanakkor örömmel regisztrálhatjuk, hogy konferenciánk előadásai középpontba a versenyképességet állítva a fentebb említett kiemelt témakörök nagy részét jól lefedik, és mint uniós tagországban, visszatérően foglalkozik ezekkel a gazdaságpolitika és a gazdaságirányítás is. Néhány hiány azonban itt is érzékelhető, az egyik kihívás ezek mielőbbi pótlása.

Kihívások a gazdaságirányítás számára

A magyar gazdaságirányítás az uniós programokhoz való kapcsolódás során a hazai érdekek, kénysze-

rek és lehetőségek, tennivalók és következmények beazonosítása mellett azzal a feladattal is szembesül, hogy minél gyorsabban illeszkedjen az uniós gazdaságpolitikájának teljes *cél-, eszköz- és normarendszeréhez*. A csatlakozást követően benyújtott Konvergencia Programunkat 2004. július 8-án jóváhagyták bizonyos fenntartással és ajánlásokkal (megjegyezve, hogy nemcsak a „bizakodóbb”, hanem már az alapvariáns is tartalmaz optimista elemeket). Ad országajánlásokat a 2004. évi Átfogó Gazdaságpolitikai Irányelvek (BEPGs) is, ennek nagyobb nyilvánosságot kellene kapnia. Magyarország számára a következő öt feladatot jelölték meg:

- a költségvetési hiány további, fenntartható csökkentése,
- a foglalkoztatottság növelése, a munkaerőpiac strukturális problémáinak rendezése,
- a költség-versenyképesség javítása (termelékenység és béralakulás összhangja),
- a termelékenységnövekedés feltételeinek javítása,
- a valódi verseny erősítése a hálózati ágazatokban (energetika, távközlés).

Ezek közül az utóbbi években kevés figyelem fordult a *termelékenységnövekedés* feltételeinek számbavetele és javítása felé, itt nagy a lemaradásunk. Termelékenységünk rendszerváltást követő, nemzetközileg is kiemelkedő növekedésének *egyik fő forrása* a nem-hatékony nagyvállalatok és a jelentős *kapun belüli munkanélküliség* felszámolása volt. Ez a forrás azonban kimerült. Kiemelkedő szerepet játszott a külföldi tőke beáramlása, ezt továbbra is ösztönözni kívánjuk. Ugyanakkor a hazai és a külföldi tulajdonban lévő vállalatok munkatermelékenységében mutatkozó igen nagy (szinte példa nélküli) *átlagosan két és félszeres* különbségre is figyeljünk fel. Arra is, hogy az egyes ágazatok között mind e tekintetben, mind a termelékenység növekedését nézve igen nagyok a különbségek. Az utóbbi tíz évben a munkatermelékenység egyes szakágazatokban többszörösére, másokban alig nőtt, vagy éppen csökkent (bőr-cipőipar, élelmiszeripar).

A *gazdaságpolitika* egyes ágainak és az ezekért felelős intézmények munkájának jobb integrálása, az ún. holisztikus közelítés, az ettől várt szinergikus hatás, úgy tűnik, az új kormány egyik fontos törekvése lesz. Figyelemmel arra, hogy a foglalkoztatottaknak két egyformán fontos köre van, az alkalmazottak és az önálló (önfoglalkoztatók) és a foglalkoztatottságot mindkét körben célszerű növelni, erősebb integrációt igényel a foglalkoztatási és (az új kormányprogramban is csak halványan megjelenő) vállalkozásérsítő politika is.

Alig látszik mozgás a *hatáselemzések* irányában. Ezt az uniós támogatások esetében megkövetelik, de valójában *minden intézmény minden* programjának értékeléséhez és további fenntartásához, javításához vagy törléséhez elengedhetetlen. A független hatáselemzések rendszeresítéséhez erős ellenállás kemény leküzdésére lesz szükség! Hasonlóan az *átláthatóság* biztosításához; hogy (ha nem is a zsebekbe, de) a programokba és költségvetéseikbe az érintetteknek legyen betekintésük és némi beleszólásuk.

A *társadalmi párbeszéd* erősítése, amire a magyar kormány által még 2002-ben aláírt Európai Kisvállalati Charta is kötelez, valamit előremozdult. Ennek egyik újabb, általánossá vált formája az unióban a *nyilvános konzultáció*, a fontosabb állásfoglalások és programok tervezetének közzététele az interneten. Ezekhez már mi is hozzászólhatunk és az unió honlapján követhetjük, mennyire élnek ezzel a lehetőséggel a hazai hivatalok, civil szervezeteink, a kutatók, állampolgárok (kevésbé). Üdvözljük, hogy néhány intézményünk átveszi ezt a gyakorlatot és várjuk, hogy számuk gyarapodjon.

A gazdaságvezetés számára nagy kihívás az is, hogy az *unió számon fogja kérni az ajánlások követését, és ugyanígy a már benyújtott Foglalkozási Akcióterv mellett az Innovációs Akcióterv és a Vállalkozási Akcióterv elkészítését és teljesítését. A teljesítményértékelések (benchmarking), az ún. nyitott koordináció keretében* olyan nagyon szükséges és hasznos kontrollt jelent ez, mely iránt az államigazgatás és a politika a hazai kutatás felé eddig csekély fogadókészséget mutatott.

Kihívások a kutatás számára

A konferencia előadásai sokoldalúan tárgyalják a versenyképesség fogalmát, közelítését az iparpolitika, a regionális politika, a vállalati stratégia és a vállalatértékelés oldaláról. Nagy teret kaptak a kutatás-fejlesztés és az innováció, valamint a kis- és középvállalatok kérdései. A kvv szekció 7 előadása mellett más szekciókban további 9 előadás tárgyalja e vállalatcsoport helyzetét és öröndetes módon több előadás kifejezetten a vállalkozás kérdéseit is. Ezzel közelebb kerültünk ahhoz, hogy végre mi is határozottan megkülönböztessük a *vállalat és a vállalkozás* (enterprise és entrepreneurship) fogalmát, erősítsük feladatait. Néhány további előadás a vállalatok vezetésének környezeti változásairól, az adminisztratív és vállalkozói vezetés új feladatairól még hasznosan gazdagíthatta volna a konferencia programját.

Gyengén szerepelnek a konferencián a versenyképesség termelékenységi összefüggései, hiányzik az ipar egyes szektorainak közelebbi vizsgálata, és nem szerepelnek hatáselemzések, pedig mindezekhez az unió egyre több ösztönzést, módszertani és háttéranyagot ad. *A hiányok pótlása az egymástól függetlenül kiírt és elbíralt közbeszerzési pályázatok között koordinációt igényelne, az uniós példákat követve kutatói testületek bevonásával.* (Kitűnő példa az Egyesült Királyság kutatási tanács rendszere, ezek között a Gazdaság- és Társadalom Kutatási Tanács e jelmonddal: Minőség, Relevancia, Függetlenség).

Kutatóink számára ahhoz, hogy megfeleljenek az újabb kihívásoknak, nagy segítséget jelent az uniós kutatásokhoz való szervezettebb kapcsolódás. Ez csatlakozásunkkal még több területen kap majd intézményes kereteket. Jó példákat már eddig is láthattunk, több konferencia-előadás is beszámolt ilyen együttműködésekéről; más előadásokból hiányzott a nemzetközi összehasonlítás. Az unió vagy az OECD által koordinált felmérésekhez való csatlakozás még inkább készen kínálja majd az alaposabb nemzetközi összehasonlítások lehetőségét, ugyanakkor a hazai kutatóhelyek között is jobb együttműködést igényel. *A jobb együttműködés* azt is segíthetné, hogy a vállalatokat ne terheljük kis mintára épülő, felesleges, párhuzamos felmérésekkel.

Több szakmai vita fokozná a minőségi igényességet, segíthetné az eredmények szembesítését és integrálását. Időszerű lenne, hogy az akadémiai testületek, ezek között a IX. Gazdaság- és Társadalomtudományi Osztály a „folyó ügyek” intézése mellett átfogóan értékelje: időben és jól jelzi-e területén a kutatás a gazdaságot érő kihívásokat, segíti-e és hogyan segítheti eredményesebben a válaszadást ezekre?

Az unió és az OECD tagországai felé legtöbbször alkalmazott segítő módszere a „*legjobb gyakorlat*” vagy szerényebben a „jó példák” ismertetése, ajánlása és elterjesztése. A hazai kutatásra fontos szerep vár a hazai „jó példák” feltárása, és más országok „jó példáinak” tanulmányozása, adaptálásuk segítése terén. Hazai jó példaként egyet idézek:

- a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium és az MTA 2002 novemberében aláírt együttműködési megállapodását.

Ez a munkaügyi kutatások és hasznosításuk terén jelentős eredményeket hozott.

KÖNYVISMERTETÉSEK

Roger Scruton

ANGLIA, EGY ELTŰNŐ IDEÁL

Typotex, 2004

Mint minden igazán jó műnek, ennek is több tartalmas olvasata van. Nagyon érdekes aszerint olvasnunk, milyen is volt valójában az a nemzet, amelyet sokan itt, Közép-Európában nemrég még a szó legjobb értelmében vett úri társadalom ideáltípusának, a legelegánsabb, mértékadó mintának tekintettek. Itt és most azonban számunkra fontosabb a válasz, amelyet arra a kérdésre ad, mi és hogyan teszi nemzetté az emberek egy nagy, heterogén halmazát, s méginkább hogyan teszik ezek nemzetté magukat. Azoknak, akiket ez érdekel, javasoljuk elébe olvasni Illyés Gyula híres tanulmányát: Ki a magyar. Szavai sokban erősítik a nagyon befolyásos konzervatív angol filozófus megállapításait. Illyés mondja: „Egy-egy népet nem a testi hasonlóság, hanem a közös múlt, a hasonló gond, az egy haza levegője egyesít s választ el egy más múltú és más jelenű néptől. Ha egy indián kisdedet egynapos korában egy kecskeméti tanyára hoznának, az is a magyar testvériséget örökölné. Minden nép közösség – jó magyar az, aki emberi, jó tagja a magyar közösségnek.” Scruton ugyan a gyökerek feltárásának részeként szellemes, ám kíméletlen módon tárja elénk az „angolok” identitás keresését és annak furcsaságait, ám végül is lényegében igen hasonló következtetésekre jut. A különbség, hogy Illyés az irányfényt kereste a közösségi gondolkodáshoz, Scru-

ton viszont sokkal inkább – és sokkal több iróniával – a részben valós, részben idealizált közösség letűnésének okait. Persze, Illyés írása mindössze 36 oldal, Scruton tanulmánya 190 oldallal sokkal részletesebb és részletezőbb.

Tőle, innen: „Az angolok különleges vonása, hogy pontosan tudják, kik, de azt már nem, hogy mik. Válságos pillanatokban elvont eszméket idéznek meg. Birodalomuk 'pillanatnyi elmezavarban' született, vagyis nem politikai tervek szerint, hanem olyan magánvállalkozások nyomán alakult ki, amelyben a skótok, az írek és a walesiek egyenlő súllyal vettek részt: ez már nem angol, hanem brit birodalom volt. Az alattvalói hűség tárgya azonban még a legdicsőségesebb korban is Anglia maradt. (...) legkönnyebben Anglia, az anyaország tűnt meghatározhatónak. A meghatározás azonban a birodalom összehúzódásával fokozatosan értelmét veszítette, az angolok pedig lassan és bizonytalanul felülbírálták az önmagukról alkotott képet, más európai népekhez hasonlóan nemzetnek tette magukat. De melyik nemzetnek? Hát nem britnek...” „Anglia mindenekelőtt olyan hely, amelyet szokások szentesítenek. Az angol viszonyok között kifejlődött patriotizmus hasonló a régi rómaiakéhoz, amennyiben nem a 'faj', hanem az anyaország felé irányult. (...) a bevándorlókkal szemben [ma] megnyilvánuló ellenérzés nem a rasszizmus eredménye, hanem a szülőföld ősi tapasztalatának megszűnéséből származik, annak a varázslatnak az eltűnéséből, amely a hazát a biztonság és a vigasz földjévé tette.” „Az angolok világa a rituálék, az egyenruhák, a precedensek és a hi-

vatalok világa volt. Az intézmények nem csupán egy feladat elvégzését, hanem egyúttal az összetartozás egy formáját is jelentették. A monarchia az angolok számára nem a politikai hatalom egyik formáját jelentette, hanem (...) egy kísérletet, amelynek célja, hogy itt és most megjelenítsük a hatalom mindazon titokzatos eszméit és a hozzá kapcsolódó történelmi jogokat, amelyek nélkül egyetlen hely sem válhat szülőfölddé.” „Az otthon dolgai nem szorulnak magyarázatra. (...) Az angolok egyik legfigyelemreméltóbb vonása éppen az, hogy milyen kevéssé igénylik a magyarázatot a szokásaikra és intézményeikre.” „Az otthon az a hely, ahol azok lehetünk, amik lenni szeretünk. Tiszteld a rituálékat és a háztartás isteneit, s minden másban szabad kezet kapsz. Az angolok különösége rögvest magától értetődik, ha figyelembe vesszük, hogy saját világukban otthon és biztonságban érzik magukat.” „Az ország társadalmi rendje szinte teljes egészében magánkezdeményezésekre épül. Iskolák, egyetemek, helyhatóságok, kórházak, színházak, fesztiválok, sőt katonai alakulatok ugyanarra a történetre tekintenek vissza: egy közösségi lelkiületű amatőr létrehozott egy alapítványt, meghatározta az alapszabályt, vásárolt egy épületet székhelynek, majd az egészet kurátorokra vagy a koronára bízta; az állam – ha egyáltalán, akkor is – csak a folyamat legvégén került a képbe, hogy biztosítsa a fennmaradását és fejlődését annak a munkának, amelyet maga sohasem kezdeményezett volna. Ez az angol út. A hivatalos ügyintézéshez való viszonyt Angliában az az általános meggyőződés tükrözi a legjobban,

miszerint: ha valamit meg kell tenni, arra én magam vagyok a megfelelő ember.”

Scruton itt módszeresen végig veszi az angol jellemet, a közösség személyként való kezelésének angol sajátosságát, az angol vallást, jogot, társadalmat, kormányzatot, kultúrát. Elemzését még előbbé és ezzel érdekesebbé teszi, hogy ő még beleszületett annak a világnak a végnapjaiba, amelyről beszél, és mondandóját személyes élményeivel színezi. Hitelét emeli, hogy célja nem a ma divatos tagadás, az új értékeknek a régebbiek fölé emelése, hanem a tények és a mozgatóerők őszinte, nyílt, lényegretörő feltárása, nagy empátiával annak vizsgálata, hogyan alakult ki a „vidám, öreg Anglia”, vagy annak ideálképe, mi volt mögötte, s hogyan tűnt le.

Zárjunk az ő szavaival. „Anglia: arculat, szokások és intézmények, vallás és kultúra, amint azt az előző lapokon sorra vettem. Szinte mind halott. (...) Helyénvaló, ha az angol civilizáció örökösei megőrzik erényeinek és eredményeinek emlékét, és tudják, mindez mit jelentett.”

Mi pedig tanuljunk mindebből.

O. P.

Douwe Draaisma

MIÉRT FUTNAK EGYRE GYORSABBAN AZ ÉVEK?

Budapest, Typotex, 2003

A Typotex immár Draaisma második művét adja közre magyarul az emberi agy emlékező-képességének működéséről (az előző METAFORAMASINA: Az emlé-

kezet egyik lehetséges története címmel jelent meg 2002-ben). A korábbiiban a holland pszichológus arról adott magas színvonalú, igen sok tudást kínáló áttekintést, hogyan törekedtek a gondolkodók és később a mai értelemben vett kutatók is sok évszázad óta, hogy feltárják az emberi emlékezet működésének módját. A technika iránt érdeklődő olvasónak ott különösen érdekes volt az a párhuzam, amelyet rendre megmutatott a különféle jelrögzítési technikák kialakulása, fejlődése, valamint az emlékezet működéséről felállított elképzelések formálódása között. Draaisma itt is az emlékezet működéséről és annak vizsgálatáról beszél, de most nem a megismerés előrehaladásának történetét, a vizsgálódások és kutatások ívét mutatja be, hanem néhány speciális kérdéskörbe és annak kutatásába ad kisebb-nagyobb betekintést. Nem törekszik tehát arra, hogy átfogó rendszertechnikai képet adjon az emberi emlékezet működéséről – s ez helyénvaló is, hiszen tudjuk, hogy jóllehet a kutatás szívós elszánt-sággal törekszik erre, a tudomány mai állása szerint ehhez még nagyon is hiányosak az ismereteink. A könyv fejezeteiben egy-egy kérdéskörhöz, az emlékezet működésének sajátos jelenségéhez kapcsolódóan történeteket, esettanulmányokat mesél el az emberi emlékezet működéséről, annak sajátosságairól, extrém teljesítményeiről és talányairól, és felvázolja, milyen módon, milyen eszközökkel igyekeztek a kutatók közelebb férkőzni ezek megértéséhez, az emlékezet működési mechanizmusainak megismeréséhez.

Félelmetesen nagy feladat az emberi agy működésének feltárása. Aki valaha akárcsak kicsit is foglalkozott a kutatás elméleti kérdéseivel, az tudja, hogy bármilyen rendszer alapos, érdemi megisme-

réséhez olyan vizsgálati platform kell, amely képes arra, hogy átfogja a kérdéses rendszer egészét, egységben lássa részeinek működését, valamint a részeknek és azok rész-folyamatainak legalább a fontosabb összefüggéseit és kölcsönhatásait, és így adjon róla elemezhető képet. Némi, a lényegyet nem torzító egyszerűsítéssel ez abban összegezhető, hogy egy rendszer átfogó megismeréséhez egy nála magasabb rendű vizsgáló rendszer alkalmazása szükséges. Ebbe a problémába a kutatások nagy hányada esetében azért nem ütközünk igazán bele, mert a vizsgálatot szolgáló eszközeink mögött ott áll maga az emberi elme, és hatalmas teljesítményével lényegében meghatványozza az eszközök teljesítő-képességét. Ebbéli képességeink és velük a lehetőségeink határát elsősorban akkor érezzük, midőn olyan összetett és bonyolult rendszerekkel kerülünk szembe, mint az időjárás, vagy éppen a makrogazdaság működése. Ma már minden bizonnyal a küszöbén vagyunk annak is, hogy a legmodernebb kommunikáció és informatika lehetővé tegye a kutatók számára, hogy az információcsere és az adatfeldolgozás révén lényegében egy „szuperaggyá” szerveződjének. Egyelőre még azonban a kutatásban az emberi agy áll szemben önmagával, és legfeljebb csak részben képes arra, hogy felülről szemlélje vizsgálat tárgyát, azaz önmagát. Így bizony csaknem lehetetlen az alapos rendszertechnikai elemzést lehetővé tevő átfogó képet kapni.

Fokozza a vizsgálat és a megismerés nehézségeit, hogy az agy rendkívül bonyolult rendszer: neuronok milliárdjaiból áll, ezek egyenként is igen nagyszámú kapcsolatot képesek kifejleszteni más neuronokkal, ezzel dinamikus fejlődő, feladatorientált hálózatokká állnak

miszerint: ha valamit meg kell tenni, arra én magam vagyok a megfelelő ember.”

Scruton itt módszeresen végig veszi az angol jellemet, a közösség személyként való kezelésének angol sajátosságát, az angol vallást, jogot, társadalmat, kormányzatot, kultúrát. Elemzését még előbbé és ezzel érdekesebbé teszi, hogy ő még beleszületett annak a világnak a végnapjaiba, amelyről beszél, és mondandóját személyes élményeivel színezi. Hitelét emeli, hogy célja nem a ma divatos tagadás, az új értékeknek a régebbiek fölé emelése, hanem a tények és a mozgatóerők őszinte, nyílt, lényegretörő feltárása, nagy empátiával annak vizsgálata, hogyan alakult ki a „vidám, öreg Anglia”, vagy annak ideálképe, mi volt mögötte, s hogyan tűnt le.

Zárjunk az ő szavaival. „Anglia: arculat, szokások és intézmények, vallás és kultúra, amint azt az előző lapokon sorra vettem. Szinte mind halott. (...) Helyénvaló, ha az angol civilizáció örökösei megőrzik erényeinek és eredményeinek emlékét, és tudják, mindez mit jelentett.”

Mi pedig tanuljunk mindebből.
O. P.

Douwe Draaisma

MIÉRT FUTNAK EGYRE GYORSABBAN AZ ÉVEK?

Budapest, Typotex, 2003

A Typotex immár Draaisma második művét adja közre magyarul az emberi agy emlékező-képességének működéséről (az előző METAFORAMASINA: Az emlé-

kezet egyik lehetséges története címmel jelent meg 2002-ben). A korábbiiban a holland pszichológus arról adott magas színvonalú, igen sok tudást kínáló áttekintést, hogyan törekedtek a gondolkodók és később a mai értelemben vett kutatók is sok évszázad óta, hogy feltárják az emberi emlékezet működésének módját. A technika iránt érdeklődő olvasónak ott különösen érdekes volt az a párhuzam, amelyet rendre megmutatott a különféle jelrögzítési technikák kialakulása, fejlődése, valamint az emlékezet működéséről felállított elképzelések formálódása között. Draaisma itt is az emlékezet működéséről és annak vizsgálatáról beszél, de most nem a megismerés előrehaladásának történetét, a vizsgálódások és kutatások ívét mutatja be, hanem néhány speciális kérdéskörbe és annak kutatásába ad kisebb-nagyobb betekintést. Nem törekszik tehát arra, hogy átfogó rendszertechnikai képet adjon az emberi emlékezet működéséről – s ez helyénvaló is, hiszen tudjuk, hogy jóllehet a kutatás szívós elszánt-sággal törekszik erre, a tudomány mai állása szerint ehhez még nagyon is hiányosak az ismereteink. A könyv fejezeteiben egy-egy kérdéskörhöz, az emlékezet működésének sajátos jelenségéhez kapcsolódóan történeteket, esettanulmányokat mesél el az emberi emlékezet működéséről, annak sajátosságairól, extrém teljesítményeiről és talányairól, és felvázolja, milyen módon, milyen eszközökkel igyekeztek a kutatók közelebb férkőzni ezek megértéséhez, az emlékezet működési mechanizmusainak megismeréséhez.

Félelmetesen nagy feladat az emberi agy működésének feltárása. Aki valaha akárcsak kicsit is foglalkozott a kutatás elméleti kérdéseivel, az tudja, hogy bármilyen rendszer alapos, érdemi megisme-

réséhez olyan vizsgálati platform kell, amely képes arra, hogy átfogja a kérdéses rendszer egészét, egységben lássa részeinek működését, valamint a részeknek és azok rész-folyamatainak legalább a fontosabb összefüggéseit és kölcsönhatásait, és így adjon róla elemezhető képet. Némi, a lényegyet nem torzító egyszerűsítéssel ez abban összegezhető, hogy egy rendszer átfogó megismeréséhez egy nála magasabb rendű vizsgáló rendszer alkalmazása szükséges. Ebbe a problémába a kutatások nagy hányada esetében azért nem ütközünk igazán bele, mert a vizsgálatot szolgáló eszközeink mögött ott áll maga az emberi elme, és hatalmas teljesítményével lényegében meghatványozza az eszközök teljesítő-képességét. Ebbéli képességeink és velük a lehetőségeink határát elsősorban akkor érezzük, midőn olyan összetett és bonyolult rendszerekkel kerülünk szembe, mint az időjárás, vagy éppen a makrogazdaság működése. Ma már minden bizonnyal a küszöbén vagyunk annak is, hogy a legmodernebb kommunikáció és informatika lehetővé tegye a kutatók számára, hogy az információcsere és az adatfeldolgozás révén lényegében egy „szuperaggyá” szerveződjenek. Egyelőre még azonban a kutatásban az emberi agy áll szemben önmagával, és legfeljebb csak részben képes arra, hogy felülről szemlélje vizsgálat tárgyát, azaz önmagát. Így bizony csaknem lehetetlen az alapos rendszertechnikai elemzést lehetővé tevő átfogó képet kapni.

Fokozza a vizsgálat és a megismerés nehézségeit, hogy az agy rendkívül bonyolult rendszer: neuronok milliárdjaiból áll, ezek egyenként is igen nagyszámú kapcsolatot képesek kifejleszteni más neuronokkal, ezzel dinamikus fejlődő, feladatorientált hálózatokká állnak

össze, később pedig az életkorral, esetleges betegségekkel, traumákkal, a leépülés is kisebb-nagyobb mértékben rányomja a bélyegét.

Az emlékezet vizsgálatának nehézségeit még tetézi, hogy itt valójában csak egy összképet kapunk, amely alatt a működés különböző rétegei húzódnak meg, és a kutatásnak kell megtalálnia a módokat és kialakítania az eszközöket ahhoz, hogy képes legyen külön-külön vizsgálni e rétegek működését. Erősen egyszerűsített modellel szemléltetve ezt, maga az emlékezet három modulból áll: beírás, tárolás, visszakeresés. Ám ha mindhárom jól működik is, még mindig számos egyéb tényező zavarhatja az embert már abban is, hogy felidézzen bizonyos emlékeket, s méginkább abban, hogy beszéljen másnak azokról. Draaísm a könyvének egyik igen érdekes fejezete éppen az, hogy a kutatók milyen módszerekkel, gondolati eszközökkel igyekeztek segíteni az emlékezet működését.

A könyv témaköreinek egy része valamennyiünket közvetlenül is érint. Ilyen az életünk legkorábbi időszakaira visszanyúló emlékezés, ilyen a természetes felejtés, valamint a rettegett emlékezetvesztés. Sokak különös élménye a sokfajta értelmezést vonzó *déjà vu* (egyszer már láttam/átéltem ezt) érzés, és elmondások szerint úgyszintén a „lepergett előttem az életem” jelensége. Vannak, akik képesek úgy visszaemlékezni „mintha csak tegnap történt volna”, mások pedig arra, hogy valamilyen kulcselem köré nagy részletességgel felidézzék egy jelenet, esemény környezetét, elemeit – ezekről is szól a könyv. Egy további, döbbenetes fejezet arról beszél, hogy milyen nehéz emlékezni olyan időszak eseményeire, szereplőire, amely rendkívüli lelki terhet jelentett – az itteni példa szerint egy megsemmisítő

tábor világára. A könyv talán legérdekesebb fejezete pedig az emlékezet egy valóban extrém jelenségről, az ún. savant-szindrómáról szól: olyan emberekről, akik a szellemi képességek terén mindenben vagy csaknem mindenben mélyen az átlag alatt teljesítenek, azonban egy területen, az itt bemutatott példákban az emlékezés bizonyos szűk fajtáiban messze felülmúlják az átlagot.

Bár a könyv kifejezetten gördülékeny, olvasmányos stílusú, mondanivalójának követése nem csekély figyelmet, elmélyültséget igényel. Megközelítési módja, gondolatvilága valószínűleg elsősorban azokhoz áll közel, akik nem egészen járatlanok a humán tudományokban. Nagyon érdekes betekintést, s egyben hasznos szellemi gyakorlatot kínál azonban mindenkinek, akiket érdekel, hogy az emlékezés terén milyen teljesítményekre képes az emberi agy, és hogyan, milyen módokon, eszközökkel, sajátos fogásokkal, milyen logikai utakon igyekeztek okos emberek feltárni e rendkívül bonyolult és nehezen vizsgálható rendszernek, az emberi emlékezetnek működését.

Osman Péter

Ehrlich Éva

A MAGYAR INFRASTRUKTÚRA AZ EURÓPAI UNIÓ KÖVETELMÉNYEINEK TÜKRÉBEN

*Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ
Európai Integrációs Iroda,
Budapest, 2003. 412 p.*

A könyv infrastrukturális tanulmányai a közlekedés, a vízgazdálkodás, az infokommunikáció, a posta

és az energiaszektor magyarországi helyzetét, az EU követelményeknek és elvárásoknak való megfelelése mértékét vizsgálják széles körben folytatott kutatások, több forrásból nyerhető információk alapján. Bevezetesként a szerkesztő-szerző a hazai infrastruktúra rendszerváltást követő alakulását ágazatonként (alágazatonként) tekinti át a nehézségeket is bemutatva, a jelenlegi helyzetet értékelő Összefoglaló tanulmányában. Részletesen ismerteti az EU-val tartott tárgyalássorozatokon kötött megállapodásokat, elvárásokat és követelményeket, valamint ezek teljesítésének határidejét. Megismerjük a rendszerváltást követő évtized infrastruktúra-fejlesztéseit, jellemzőit, a megoldásra váró feladatokat és problémákat, ellentmondásokat a finanszírozások, a beruházások, a fejlesztések területén, az árak és tarifák rendellenességeit, a munkanélküliséget és a foglalkoztatást érintő témaköröket. Az Összefoglaló tanulmányt ajánlások zárják, amelyek az állam szabályozó funkciójának betöltésére, a tartós veszteségforrások kezelésére és a szomszédos EU-országokkal való együttműködésre vonatkoznak az infrastrukturális fejlesztéseknél.

A részletes esettanulmányok elsőként a magyar államvasutak és az uniós csatlakozás, majd a közúti infrastruktúra-finanszírozás és a közúthálózat fejlesztésének kérdéseivel foglalkoznak. Beszámolnak a folyamatban lévő intézkedésekről is. Az ún. első vasúti csomag keretében ki kell alakítani az új vasúti szervezeteket, amelyekben a számítási tevékenység az infrastruktúra-kezeléstől számvitelileg elkülönül, ezen belül a személyszállítási szolgáltatást is külön kell kezelni. Meg kell teremteni a fenntartás és a fejlesztés jó összhangját.

össze, később pedig az életkorral, esetleges betegségekkel, traumákkal, a leépülés is kisebb-nagyobb mértékben rányomja a bélyegét.

Az emlékezet vizsgálatának nehézségeit még tetézi, hogy itt valójában csak egy összképet kapunk, amely alatt a működés különböző rétegei húzódnak meg, és a kutatásnak kell megtalálnia a módokat és kialakítania az eszközöket ahhoz, hogy képes legyen külön-külön vizsgálni e rétegek működését. Erősen egyszerűsített modellel szemléltetve ezt, maga az emlékezet három modulból áll: beírás, tárolás, visszakeresés. Ám ha mindhárom jól működik is, még mindig számos egyéb tényező zavarhatja az embert már abban is, hogy felidézzen bizonyos emlékeket, s méginkább abban, hogy beszéljen másnak azokról. Draaísm a könyvének egyik igen érdekes fejezete éppen az, hogy a kutatók milyen módszerekkel, gondolati eszközökkel igyekeztek segíteni az emlékezet működését.

A könyv témaköreinek egy része valamennyiünket közvetlenül is érint. Ilyen az életünk legkorábbi időszakaira visszanyúló emlékezés, ilyen a természetes felejtés, valamint a rettegett emlékezetvesztés. Sokak különös élménye a sokfajta értelmezést vonzó *déjà vu* (egyszer már láttam/átéltem ezt) érzés, és elmondások szerint úgyszintén a „lepergett előttem az életem” jelensége. Vannak, akik képesek úgy visszaemlékezni „mintha csak tegnap történt volna”, mások pedig arra, hogy valamilyen kulcselem köré nagy részletességgel felidézzék egy jelenet, esemény környezetét, elemeit – ezekről is szól a könyv. Egy további, döbbenetes fejezet arról beszél, hogy milyen nehéz emlékezni olyan időszak eseményeire, szereplőire, amely rendkívüli lelki terhet jelentett – az itteni példa szerint egy megsemmisítő

tábor világára. A könyv talán legérdekesebb fejezete pedig az emlékezet egy valóban extrém jelenségről, az ún. savant-szindrómáról szól: olyan emberekről, akik a szellemi képességek terén mindenben vagy csaknem mindenben mélyen az átlag alatt teljesítenek, azonban egy területen, az itt bemutatott példákban az emlékezés bizonyos szűk fajtáiban messze felülmúlják az átlagot.

Bár a könyv kifejezetten gördülékeny, olvasmányos stílusú, mondanivalójának követése nem csekély figyelmet, elmélyültséget igényel. Megközelítési módja, gondolatvilága valószínűleg elsősorban azokhoz áll közel, akik nem egészen járatlanok a humán tudományokban. Nagyon érdekes betekintést, s egyben hasznos szellemi gyakorlatot kínál azonban mindenkinek, akiket érdekel, hogy az emlékezés terén milyen teljesítményekre képes az emberi agy, és hogyan, milyen módokon, eszközökkel, sajátos fogásokkal, milyen logikai utakon igyekeztek okos emberek feltárni e rendkívül bonyolult és nehezen vizsgálható rendszernek, az emberi emlékezetnek működését.

Osman Péter

Ehrlich Éva

A MAGYAR INFRASTRUKTÚRA AZ EURÓPAI UNIÓ KÖVETELMÉNYEINEK TÜKRÉBEN

*Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ
Európai Integrációs Iroda,
Budapest, 2003. 412 p.*

A könyv infrastrukturális tanulmányai a közlekedés, a vízgazdálkodás, az infokommunikáció, a posta

és az energiaszektor magyarországi helyzetét, az EU követelményeknek és elvárásoknak való megfelelése mértékét vizsgálják széles körben folytatott kutatások, több forrásból nyerhető információk alapján. Bevezetesként a szerkesztő-szerző a hazai infrastruktúra rendszerváltást követő alakulását ágazatonként (alágazatonként) tekinti át a nehézségeket is bemutatva, a jelenlegi helyzetet értékelő Összefoglaló tanulmányában. Részletesen ismerteti az EU-val tartott tárgyalássorozatokon kötött megállapodásokat, elvárásokat és követelményeket, valamint ezek teljesítésének határidejét. Megismerjük a rendszerváltást követő évtized infrastruktúra-fejlesztéseit, jellemzőit, a megoldásra váró feladatokat és problémákat, ellentmondásokat a finanszírozások, a beruházások, a fejlesztések területén, az árak és tarifák rendellenességeit, a munkanélküliséget és a foglalkoztatást érintő témaköröket. Az Összefoglaló tanulmányt ajánlások zárják, amelyek az állam szabályozó funkciójának betöltésére, a tartós veszteségforrások kezelésére és a szomszédos EU-országokkal való együttműködésre vonatkoznak az infrastrukturális fejlesztéseknél.

A részletes esettanulmányok elsőként a magyar államvasutak és az uniós csatlakozás, majd a közúti infrastruktúra-finanszírozás és a közúthálózat fejlesztésének kérdéseivel foglalkoznak. Beszámolnak a folyamatban lévő intézkedésekről is. Az ún. első vasúti csomag keretében ki kell alakítani az új vasúti szervezeteket, amelyekben a számítási tevékenység az infrastruktúra-kezeléstől számvitelileg elkülönül, ezen belül a személyszállítási szolgáltatást is külön kell kezelni. Meg kell teremteni a fenntartás és a fejlesztés jó összhangját.

Az elmúlt évek fejlesztési elmaradásai megnövelték a karbantartási igényeket; a korlátozott pénzügyi lehetőségek, az alkalmazott értékcsökkenési százalék a berendezések, eszközök állapotromlását eredményezte. A közúti infrastruktúra-finanszírozással kapcsolatban az autópálya-díjszedési rendszer kialakításánál célszerű figyelembe venni az Európai Unióban jelenleg készülõ keretszabályozást és a szomszédos országok gyakorlatát is. Számítások bizonyítják, hogy az útfenntartás alulfinanszírozása miatt az országos közúti és híd-vagyron értéke fokozatosan és jelentõsen csökken. A közúti beruházások megfelelõ elõkészítésének (pl. költség-haszon-elemzés) s a beszerzések nyílt versenytárgyalásos lebonyolításának a hiánya megnehezíti az Európai Unió támogatások, a nemzetközi pénzügyi intézmények hiteleinek igénybevételét a közeljövõben. Az ország közúti hálózatának fejlesztésével összefüggésben megismerjük az EU-tagságból eredõ munkamegosztás következményeit. A szolgáltatási igénynövekedésnek az új közúti politikával történõ kielégítését. Az új közúti politika egységesen kezeli a közúthálózatot, felismeri a társadalmi igényeket, s gondot fordít a közúthálózat állagmegõvására és fejlesztésének összhangjára.

A belvízi hajózással kapcsolatban vízi közlekedési helyzetképet kapunk és középtávú hajózási jóvõképet ismerünk meg a könyvben, majd az EU-csatlakozással közvet-

lenül összefüggõ kérdésekrõl tájékozódhatunk ebben a témakörben. Szó van itt a jogharmonizációs feladatokról, a tulajdonosi és a kezelõi jogok rendezésérõl, valamint a MAHART privatizációjának a megvalósításáról. A légi közlekedéssel foglalkozó tanulmány bemutatja hazánk európai uniós csatlakozását elõkészítõ folyamatot, a vállalati kötelezettségeket, a légi közlekedés-politikai összefüggéseket stb. A kombinált forgalom és a logisztikai központok vonatkozásában megismerkedünk a „Fehér Könyv (2001)” irányelveivel, a kombinált forgalomhoz kapcsolódó célkitûzésekkel és a logisztikai központok létrehozásával, üzemeltetésével, a hazai megoldásokkal. Értékelést találunk a könyvben a magyar menetrend szerinti közúti tömegközlekedés helyzetérõl, az EU-tagsággal járó követelményekrõl és az elvégzendõ feladatokról. Az utazóközönség jobb kiszolgálása érdekében nagyobb összhangra kell törekedni a közúti és vasúti menetrendek esetében a csatlakozásoknál. A városi közlekedésben törekedni kell a kedvezõtlen hatások visszaszorítására, amelyek fõleg a zsúfoltságból és a torlódásokból erednek. Az EU-javaslat a verseny bevezetését tüzi ki célul. A tömegközlekedés jelenlegi hazai jogszabályi keretei nem felelnek meg az EU-elvárásoknak; ezért (átmeneti) intézkedésekre van szükség. Olvashatunk a továbbiakban a közlekedési szektornak az Unió csatlakozásra való felkészülésérõl, a tárgyalások elõkészítésé-

rõl és az EU közlekedéspolitikájának fõbb jellemzõirõl, a jogharmonizációs tevékenységekrõl.

Az egyik tanulmány az EU területfejlesztési politikája és a hazai helyzet összehasonlításával mutat rá a jelentõs problémákra s a fejlesztési szándékokra. A vízgazdálkodás legfontosabb stratégiai kérdései közt az ivóvízellátás, a szennyvízelvezetés és -tisztítás jelenlegi helyzete, a javító program és az EU-követelmények kerülnek tárgyalásra. A programok megvalósításához az optimális finanszírozási és intézményi feltételek mielőbbi megteremtésére van szükség. Tájékozódhatunk a postaszolgáltatásokat érintõ piaci változásokról, a megoldásra váró problémákról, a jogharmonizációból eredõ (számviteli, adózási, közbeszerzési, környezetvédelmi stb.) elvárásokról. Elemzés készült a hazai szabályozásról, a Magyar Posta Rt. felkészültségérõl, a nagyobb figyelmet érintõ területekrõl. Szó van a könyvben az EU stratégiai céljairól a tudásalapú információs társadalom kialakítása területén, valamint az információs technológia hazai helyzetérõl is. Végül a magyar energiagazdaság helyzetét, a környezetvédelem kapcsolódó kérdéseit ismerjük meg. Megállapítható, hogy ezen a téren eleget tudunk tenni az EU-elvárásoknak, a feladatok megoldhatók; az energiaszektorban kialakuló tulajdonosi szerkezet megfelel a piaci követelményeknek és az EU gyakorlatának egyaránt.

Rubóczky István