

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes - Astrid KAINZBAUER -
Frank BRÜCK - NEULINGER Ágnes

KULTURÁLIS ÉRTÉKEK, KULTURÁLIS DIMENZIÓK ÉS KULTURÁLIS STANDARDOK -

EMPIRIKUS VIZSGÁLAT A BÉCSI ÉS A BUDAPESTI MENEDZSEREK KÖRÉBEN

Az osztrák-magyar kulturális különbségekkel foglalkozó első tanulmányok 1998-ban jelentek meg Kainzbauer – Brück és Horváth – Meierwert tollából. Mindkét kutatópáros Thomas kulturális standard módszerét használta. Ezzel a technikával az osztrák kutatócsoport 7 kulturális standardot térképezett fel, amelyek relevánsnak tekinthetők az osztrák-magyar kulturális különbségek megragadására. Jelen tanulmány beszámol a budapesti és a bécsi menedzserek körében kvantitatív módszerrel végzett kutatásról, amelynek célja a hofstedei kulturális dimenziók meghatározása, valamint a korábbi kulturális standard módszerrel megállapított dimenziók érvényességének ellenőrzése volt.

Ausztriát és Magyarországot a földrajzi közelség és a közös történelem mellett a rendszerváltás óta egyre erősödő gazdasági kapcsolatok is szorosan egymáshoz kötik. Az osztrák-magyar vállalatok hatékony működéséhez elengedhetetlen, hogy a partnerek ismerjék egymás nemzeti, gazdasági és vállalati kultúrájának elemeit. Mivel az osztrák és a magyar kultúra eltérése nem annyira szembetűnő, mint pl. a japán és az amerikai kultúra különbségei, hajlamosak vagyunk a kultúra gazdasági kapcsolatokat segítő vagy romboló hatását figyelmen kívül hagyni.

Bár a világ globalizálódik, a különböző kultúrákból érkező emberek más-más értékrenddel szocializálódnak, s csak úgy tudnak hatékonyan egymással dolgozni, ha ismerik a kulturális különbségeket, és a közös vonásokra építenek.

A kultúra egy olyan „szűrő”, amelyen keresztül az emberek a világot szemlélik. Magába foglalja viselkedésüket, attitűdjeiket; segít annak megítélésében, hogy mi a jó és mi a rossz, hogy bizonyos helyzetekben mit *kellene* tenni. A kultúrát egy közösség minden tagja elfogadja, s mint társadalmi életük alapját generációról generációra továbbörökíti.

A kultúra különböző felfogásai

A kultúra szó a latin „colere” magyar megfelelője, melynek jelentése megművelni. Sokrétűségéből adódóan nem tudjuk egyetlen definícióval lényegét meg-

határozni. Értelmezése attól függ, hogy milyen szemléletmódot választunk leírásához: kultúrfilozófiáit, kultúrtörténetit, kultúrpszichológiáit, kultúranropológiáit vagy kultúrszociológiáit. Még az egyes tudományos irányzatokon belül sem létezik egységes kultúra definíció, többféle meghatározást használnak. Bemutatunk néhány definíciót a sok közül:

„A kultúra az értékek, ideák és más szimbolikus rendszerek átörökített formáit jelenti”. (Kroeber – Kluckhohn, 1952)

„A kultúra az agy kollektív, mentális programozása, amely megkülönbözteti az egyik csoport tagjait egy másiktól”. (Hofstede, 1991)

A kultúra „normák, szabályok, hiedelmek rendszere, törvények és értékek, amelyek egy jelentéssel bíró egészet alakítanak ki – jelentéssel bíró módokon.” (Triandis, 1972)

A kultúra egy adott társadalom, nemzet, szervezet, vagy csoport tipikus orientációs rendszere. (Thomas, 1993)

Bár a definíciók sokszínűek, fellelhetőek bennük közös vonások: minden megközelítés egy bizonyos társadalmilag meghatározott környezetben élő közösség sajátos és egyedi gondolkodásmódját, azonosság-tudatát tükrözi, melynek alakító, formáló hatása van a közösség tagjainak egymással való érintkezésére. Az ember és a kultúra kapcsolata kétirányú: emberek hoz-

zák létre és alakítják ki a kultúrát, ugyanakkor formálódnak is általa. Szocializációnk során megtanuljuk kultúránkat interpretációs eszközként használni.

A kulturális különbségek kutatásának fő irányai

A kulturális különbségek vizsgálata hosszú idő óta tárgya a tudományos marketing- és menedzsmentkutatásoknak is. A kutatási projektek azonban kezdetben nagyrészt az antropológia, illetve a kultúrantropológia területéről származó kutatások eredményeire alapoztak. A kulturális különbségek vizsgálatánál két fő vizsgálati módszert lehet megkülönböztetni: a Hofstede (1991), Trompenaars (1993) és mások által alkalmazott kvantitatív módszert, és a Thomas-féle (1988) bilaterális viszonylatban használt narratív interjú, kvalitatív módszert.

Tekintettel arra, hogy kutatásunk célja a hofstedei kulturális dimenziók vizsgálata, valamint a korábbi kutatásoknál megállapított Thomas-féle kulturális standardok kvantitatív módon történő ellenőrzése volt, ezért a következőkben röviden kitérünk a két módszerre.

Hofstede kulturális dimenziói

A nemzeti kultúrát elemző kutatások kiindulópontjának az a XX. század első felében publikált szociálantropológiai tézis tekinthető, miszerint minden társadalomnak ugyanazzal a problémával kell szembenéznie, s a modern, illetve a tradicionális társadalmak csak abban különböznek egymástól, hogy milyen választ adnak a felmerülő társadalmi problémákra. A kultúrakutatások következő mérföldkövét Daniel Levinson és Alex Inkeles munkássága jelentette.

Az egyik legjelentősebb kultúrakutatás Geert Hofstede nevéhez fűződik, aki a Levinson és Inkeles által felállított kulturális dimenziókat tovább vizsgálta, és azt kutatta, hogy a nemzeti kultúra hatással van-e a szervezetek működésére. Hofstede az IBM alkalmazottak körében 50 országban végzett empirikus kutatási eredményeinek elemzése alapján 4 kulturális dimenziót állapított meg, amelyek alkalmasak a nemzeti kultúrák közötti különbségek megragadására:

1. hatalmi távolság,
2. individualizmus – kollektívizmus,
3. férfiasság – nőiesség,
4. bizonytalanságkerülés dimenziója.

Később Michael Bond kínai kutatásai alapján egy ötödik dimenziót is meghatároztak, amely a hosszú, illetve rövid távú időorientáció nevet kapta.

Kétségtelen, hogy Geert Hofstede 1967 és 1971 között lefolytatott kutatása egyedülálló a maga nemében, hiszen olyan adatok összehasonlítására nyújt lehetőséget, melyek korábban nem léteztek. A felmérésnek vannak azonban hiányosságai, melyekről magyarul Primecz Henriett (1999) cikkében olvashatunk bővebben.

Az első kritika már a felmérések után hamarosan felszínre került. A kutatók kizárólag IBM alkalmazottakat kérdeztek meg, és egész társadalmakra vonatkozó következtetéseket vontak le. Az IBM alkalmazottakat – különösen a harmadik világ országaiban – nem tekinthetjük a társadalmakat jól reprezentáló csoportnak: egy informatikai cég dolgozói az átlagpolgárhoz viszonyítva nagyobb innovációs hajlammal rendelkeznek, erőteljesebben érdeklődnek a tudomány és a technika iránt. További nehézséget jelentett, hogy a kulturális határok egyes országok esetében nem a nemzeti határok mentén húzódnak. A felmérés ezt nem vette figyelembe, s egy kultúrának tekintette pl. Belgiumot, ahol a flamandok és a vallonok között egyértelmű kulturális különbségek figyelhetők meg.

A további kritikai terület nemcsak a hofstedei kutatás, hanem a társadalomtudományok legnagyobb dilemmája is egyben. Még ma is vitatkoznak a szakemberek arról, hogy az egyének összessége képezi-e a társadalmat és fordítva, a társadalom kultúrájának ismeretéből lehet-e következtetni az egyén viselkedésére.

A kulturális standardok kutatása

Thomas (1988) szerint a „kulturális standardok, csoportok, szervezetek és nemzetek jellegzetes irányelvei, amelyek meghatározzák percepciójukat, gondolkodásukat és magatartásukat.” (Thomas, 1988: p. 5.) A kulturális standardok a szocializáción keresztül öröklődnek át, irányadóként szolgálnak az adott kultúra számára a viselkedésmintákra vonatkozóan. A kulturális standardok kulturális orientációs rendszerként működnek és befolyásolják a társadalom tagjainak értékeit és viselkedését.

A kulturális standard módszer segítségével egészen árnyalt különbségek is feltárhatók, különösen olyan kultúrák esetében, amelyek közel állnak egymáshoz. A módszer olyan különbségeket vizsgál, amelyek csak két kultúra összehasonlítása esetében érvényesek. A kulturális standardok relatív természete az egyik legfontosabb különbség a hofstedei dimenziókhoz hasonlítva (Brück, 2002).

A kutatás során alkalmazott narratív interjú módszerrel különböző kritikus incidensek tárhatók fel. Az

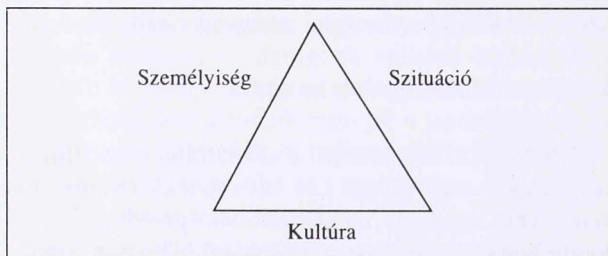
induktív módszerrel történő kategorizálás során a kritikus incidenseket csoportosítják, amelyek alapján megállapíthatók a relatív kulturális standardok.

A kulturális standard módszert is nagyon sok kritika érte, különösen az alkalmazott narratív interjú módszer, valamint az általában kicsi mintaelemszám és a gyakran nem összehasonlítható mintaszervezet miatt. „Az interjúkészítő szerepe nagyon nehéz, mivel mindig megvan annak a veszélye, hogy olyan mértékben befolyásolja a tesztszemélyt, hogy az csak elvárt válaszokat ad, és így hamis eredmények születnek” (Schütze, 1977). Krewer (1992) szerint „mivel a kulturális standard módszer nagyon nagy teret hagy a kutató szubjektivitásának és intuíciónak, ezért fennáll a valóság eltorzításának veszélye.”

Az egyik legfontosabb kritika, ami a kulturális standardok kutatását érte az, hogy lehetőséget ad sztereotípiák képzésére, ezért nagyon fontos, hogy megvizsgáljuk a kutatásban szereplő interjúalanyok személyiségét és egyéni háttérét (Schroll – Machl – Novy, 2000: p. 17.). Schroll – Machl – Novy (2000) szerint a kultúraközi találkozók eredményét az 1. ábrán látható tényezők befolyásolják.

1. ábra

A kultúra-szituáció-személyiség befolyásoló háromszöge



Forrás: Schroll-Machl-Novy (2000, 19. o.)

Empirikus kutatás a bécsi és a budapesti menedzserek körében

Módszertan és mintavétel

A kutatás három területre koncentrált: az egyéni személyes értékek, a hofstedei kulturális dimenziók, valamint a kulturális standardok kvantitatív módszerrel történő vizsgálatára. A megkérdezés 2000 tavaszán mindkét fővárosban azonos időben történt. Budapesten 250, Bécsben 236 értékelhető kérdőívet vontunk be a vizsgálatba. A két minta összetétele bár nem teljesen azonos, mindkét mintában a felsőfokú végzettségű, magas jövedelemmel rendelkező férfiak aránya a

nagyobb. A bécsi mintában különösen magas a férfiak aránya. Az életkort tekintve a bécsi mintában inkább a középkorúak aránya magasabb, míg a budapesti minta több mint 50%-a 35 év alatti. Mivel a megkérdezés csak a két fővárosra terjedt ki, ezért az eredmények nem általánosíthatók a két ország lakosságára.

A kérdőív felépítése

A magyar és osztrák szakemberekből álló kutatócsoport tagjai közösen fejlesztették ki a kérdőívet. A kérdőív három fő részre tagozódott. Az első rész a módosított Rokeach értéklistát tartalmazta, amelyet már korábbi értékutatásoknál is alkalmaztak. A kulturális dimenziók mérése Hofstede kulturális dimenziók mérésére szolgáló kérdései alapján történt. A kulturális standardok mérésére a kutatócsoport saját kérdéslistát fejlesztett ki, amely Kaizbauer és Brück (1999) kvalitatív kutatása alapján megállapított dimenziók mérésére megfogalmazott kérdéseket, illetve állításokat tartalmazta. A kérdőív negyedik része a megkérdezettek demográfiai adataira kérdezett rá. Minden kérdést mindkét nyelvre lefordítottuk, a megkérdezés mindkét fővárosban a megkérdezettek anyanyelvén történt.

A kutatás eredményei

A budapesti és a bécsi menedzserek élettel kapcsolatos értékei

A megkérdezettek értékvizsgálatához egy 46 értékből álló listát használtunk, amely a Rokeach-féle cél- és eszközértékeken alapult. A célértékek az optimális életcél definiálják, míg az eszközértékek a célhoz vezető utat jelzik. A 46 eszköz- és célértéket tartalmazó listát az ACE/EVE kutatás nemzetközi kutatócsoportja fejlesztette ki 1992-ben. Ezt az értéklistát, a magyar fogyasztók értékeinek vizsgálatára, az elmúlt években többször alkalmazták (Hofmeister-Tóth, 2000). Az értékek osztályozása 7 pontú Likert-skála segítségével történt. A válaszadóknak minősíteniük kellett az egyes értékeket aszerint, hogy azok mennyire fontosak az életükben. Azok az értékek, amelyek a megkérdezett számára, saját közérzetének rövid és hosszú távon teljesen megfeleltek a 7-es minősítést kapták, míg azok, amelyek egyáltalán nem feleltek meg az 1-es. A két végpont közötti értékek a megfelelés árnyalatait hivatottak kifejezni.

A tíz legfontosabb budapesti érték közül kilenc eszközérték és csak egy célérték. A kilenc eszközértékből öt erkölcsi érték, amelyek a konformitáshoz kötődnek: *becsületel/őszinte, felelősségtudó, tisztal/rendes, segítőkész és udvarias*. A másik négy legfontosabb érték

kompetenciaérték: új ismeretekre nyitott, intelligens, kreatív és logikus. Az egyetlen célérték az eredményes, ami egyéni individualista érték.

A bécsi megkérdezettek legfontosabb tíz értéke közül öt célérték és öt eszközérték. Az öt célértékből kettő társadalomfókuszú: büszke, helyesen cselekvő, míg a másik három énközpontú, intraperszonális értékek: elégedett, örömteli és eredményes. Az öt eszközérték közül három kompetenciaérték (tehetséges, új ismeretekre nyitott, magabiztos), amelyek az önmegvalósítás fontosságát reprezentálják. A két eszközérték: a becsületesség és a felelősségtudó a konformitáshoz kapcsolódó erkölcsi érték. (1. táblázat)

1. táblázat

Az értékválasztás különbségei

Kulturális érték	Budapest	Bécs
Becsületesség/őszinte	1	3
Felelősségtudó	2	1.
Nyitott	3	5.
Tiszta / rendes	4	29.
Intelligens	5	13.
Segítőképző	6	21.
Udvarias	7	18.
Kreatív	8	27.
Logikus	9	19.
Siker	10	9.
Tehetséges	20	2.
Büszke/öntudatos	34	4.
Elégedett	28	6.
Magabiztos	19	8.
Helyesen cselekvő	14	7.
Örömteli/boldog	17	10.

A budapesti és a bécsi menedzserek által fontosnak tartott értékek közül az első két helyen azonos érték szerepel, még ha fordított sorrendben is (becsületesség és felelősségtudó). E kettő értéken kívül is számos olyan érték van, amely mind a két csoport számára az első tíz hely között szerepel. Néhány olyan érték is megjelenik azonban a két mintában, amelyek a másik csoport számára csak kevésbé fontosak, amelyek az ő rangsorukba hátra kerültek. Így például a büszke/öntudatos és a helyesen/cselekvő értékek által kapott átlagok a két csoport között statisztikailag is eltérnek, az eltérésük szignifikáns. A tisztaság a budapesti menedzserek számára az egyik legfontosabb érték, hiszen a 4. helyet foglalja el, míg a bécsi menedzserek ezt nem ítélik túl fontosnak. Fordított a helyzet a korábban már említett

büszke, öntudatos értékkel, amelyet a bécsiek tettek a 4. helyre, ugyanakkor a budapestiek között az utolsó harmadba került. Az átlagok közötti eltérés szignifikánsnak bizonyult további értékek esetében is, így: csodált/tisztelt, izgatott, fegyelmeztetett, összhangban vagyok a természettel, kedves, gondtalan/vidám, óvó/ápoló, ihletett, sikeres/jól menő és az erényes esetében.

Az 1. táblázatból is látható, hogy a bécsi menedzserek számára szignifikánsan fontosabbak voltak a következő értékek: büszke, tehetséges, elégedett és magabiztos. A budapesti megkérdezettek számára pedig a tiszta, segítőkész, kreatív, logikus értékek kerültek sokkal előbbre a rangsorban.

A hofstedei kulturális dimenziók alakulása

Magyarország – a többi volt szocialista országhoz hasonlóan – nem szerepelt az eredeti IBM vizsgálatokban. A nemzetek rangsorában elfoglalt helyét később szakértői becsléssel próbálták megállapítani, konkrét kiszámítására pedig Varga Károly (1986) és az ACE (1992) menedzserek kutatás keretében került sor. Az empirikus vizsgálatok eredményei jelentős mértékben eltérnek a szakértői várakozásoktól. Hazánkban az elmúlt húsz évben számos kutatás történt, és több cikk és tanulmány született a témakörben, s számuk napról-napra gyarapodik. Bár a magyar nemzeti és vállalati kultúra egyes dimenzióinak analizálása több tudományos kutatás témája volt, de a rendelkezésre álló jelentések adatai helyenként egymásnak ellentmondanak. A 2. táblázat bemutatja a budapesti és a bécsi menedzserek jelen kutatás adatai alapján Hofstede módszerével kalkulált indexeit, valamint a Hofstede (2001) által számított Ausztriára és Magyarországra vonatkozó indexeket.

A hatalmi távolság index

Az index értékének megítélése erőteljesen különbözik egymástól a különböző kutatások tükrében. Varga Károly – Hofmeister-Tóth Ágnes – Bauer András Hofstede módszerét használva alacsony hatalmi távolságot mutatott ki. Ez azt jelenti, hogy az index értéke a két ellentétes pólus (alacsony és magas hatalmi távolság) között az alacsonyhoz esik közelebb (relatív megítélés), tényleges értéke azonban közelebb áll a középértékhez, mint a skála alacsony hatalmi távolság végpontjához (abszolút pozíció). Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy a kutatások a hatalmi távolságot kicsinek találták, ami azonban közelebb áll a semleges álláspontot tükröző középső skálaértékhez. Az érték nagysága vállalati kontextusban azt jelenti, hogy a munkatársak nem félnek főnökeiktől, a konzultatív vezetési stílust preferálják.

2. táblázat

A kulturális dimenziók alakulása

Dimenzió	Budapest	Bécs	Magyarország Hofstede, 2001	Ausztria Hofstede, 2001
Hatalmi távolság index	46	21	46	11
Individualizmus index	88	88	80	55
Maszkulinitás index	45	16	79	79
Bizonytalanságkerülés index	79	65	83	70
Hosszú távú orientáció index	30	28	50	30

Bakacsi (1998) kutatásai, valamint Heidrich (1997) várakozásai azonban egyaránt az index magas értékét tartják relevánsnak. Szerintük a nagy hatalmi távolság speciális jegyei megtalálhatók kultúrávadásainkban: a befolyás alapja a pozíció, amelyhez privilégiumok kapcsolódnak, a hatalom fent koncentrálódik. Heidrich (1997) szerint a nagy hatalmi távolság meglétét számos társadalmi szokásnorma is erősíti: a magyar nyelv kommunikációs sajátosságai (tegezés-magázás), a vállalati irodaépületek felépítése, a porosz-elvű oktatási rendszer maradványai és hatásai. A kutatások eredményeinek eltérését valószínűleg az eltérő módszerek okozzák: míg a GLOBE kérdőív különválasztja a dimenzió észlelt (magas) és elvárt értékeit (alacsony-közepes), addig a Hofstede-kérdőív ezt együttesen vizsgálja. Ha az észlelt és elvárt változókat együtt elemezzük, a két vizsgálat közötti különbség jelentősen csökken.

A budapesti menedzserek hatalmi távolság indexének értéke a jelen kutatás alapján 46, ami egyezik Hofstede (2001) adatával. A bécsi menedzserek indexe 21, ami eltér a Hofstede által kalkulált értéktől (11), de még mindig az alacsony kategóriába esik. Az indexek eltéréseinek okai a két minta összetételében és a dimenziót mérő kérdésekre adott válaszok eltéréseiből fakadnak. A budapesti menedzserek számára szignifikánsan kevésbé bizonyult fontosnak, hogy „legyen belészólásuk a közvetlen főnökeik döntéseibe”, mint a bécsi menedzserek számára. A budapesti menedzserek PDI indexének közepes voltát az is indokolhatja, hogy a minta 50%-a 35 év alatti menedzser volt. A kutatások szerint a fiatalok általában alacsonyabb hatalmi távolság mutatóval rendelkeznek, míg a 45 fölöttiek esetében az az index magas. Falkné Banó Klára (2001) szerint ennek oka az a vélemény, miszerint „A főnök azért főnök, hogy megmondja, mit kell tenni.” Érdekes, hogy mind a budapesti, mind pedig a bécsi menedzserek tapasztalata szerint az alkalmazottak félnek attól, hogy ellentmondjanak főnökeiknek. Erre a kérdésre adott válasz átlaga megegyezik, a két minta esetében 3,73 az ötfokozatú Likert skálán (szórás Bp. 0,75 ; Bécs 0,68).

Az individualizmus index

A legtöbb hazai kutatás inkább kollektívnek tartja a magyar társadalmat. A kollektivisták országok jellemzője, hogy a csoporthoz való lojalitás nagyon fontos, az egyén érdekeit alárendelik a csoport érdekeinek. Heidrich (1997) azon a véleményen van, hogy a csoportokhoz, közösségekhez való tartozás igénye magas hazánkban, amit

azonban túlzott egyszerűsítés lenne a szocializmus erőszakolt közösségi gondolatrendszerének következményeként feltüntetni. A GLOBE kutatás a magyar menedzserek körében inkább individualista értéket talált, amit azonban a vezetők a kollektivisták értékrend felé szeretnének elmozdítani.

Jelen kutatás eredményei alapján az individualizmus indexe minkét minta esetében igen magas. A kelet-európai országokat általában a kollektivisták országok közé sorolták a rendszerváltás előtt. Nem meglepő, hogy az erős individualista tendencia a hosszú időszakon keresztül erőltetett kollektivisták ideológia ellenreakciója. Az individualista értékek ellenére azonban a személyes kapcsolatok még mindig nagyon fontosak Magyarországon. Paradox módon a teammunka, illetve a team problémamegoldó stratégiák, mint például brainstorming, ellentétben a nyugat-európai országokkal nálunk kevésbé sikeresek (Derjanecz, Á. 2000).

Egy Magyarországon dolgozó angol menedzser szerint „Ez itt egy más világ, itt minden az érzelmekről és a személyes kapcsolatokról szól” (Fáy – Koller – Nyusztay, 1996). Egy hazánkban dolgozó japán menedzsernek viszont pont az ellenkező volt a véleménye (Heidrich, 1997). A hatalmi távolság és az individualizmus/kollektívizmus érinti a döntéshozásnál a felelősségvállalás kérdését. Borgulya Istvánné (1996) szerint a személyes felelősségvállalás nem tipikus Magyarországon, de ugyanakkor a direkt konfliktuskezelés igen.

Maszkulin/feminin dimenzió

A dimenzióbeli elhelyezkedés alapvetően attól függ, hogy az adott társadalomban a férfiaknak (siker, teljesítmény, rámenősség), illetve a nőknek tulajdonított értékek (életminőség, szolidaritás, gyengédség) állnak a középpontban (Hofmeister – Bauer, 1995). A fiatalok inkább a technológia iránt érdeklődnek, míg az idősebbek figyelme inkább a szociális területek felé irányul. A nőies társadalmak inkább emocionális, míg a férfias jellemzőkkel rendelkezők pedig racionális tulajdonságokra építik értékrendjüket.

Mind a Varga Károly által vezetett, mind pedig az ACE (1992) kutatás enyhén nőiesnek találta társadalmunkat. A társadalom hazánkban a „kemény” tényezőket, pl. a jövedelem, előrelépés lehetősége hátrébb rangsorolta, mint az ún. „puha” faktorokat, pl. munkahely biztonsága és a jó munkatársi kapcsolatok. A férfias-nőies értékeknél Varga (1983) arra is rámutatott, hogy a hatékonyság és a teljesítmény növekedésével párhuzamosan erősödni fog a férfias értékek szerepe.

Jelen kutatás esetében a maskulinitás indexe a budapesti mintánál közepes. Ha azonban a megkérdozettek körét tovább bontjuk, láthatóvá válik az életkor differenciáló hatása. Az index jóval femininebb az 51 év feletti vezetők esetében, mint a 18–50 évesek körében. A fiatal vezetői réteg tehát már más értékrenddel rendelkezik, számukra egyaránt fontos a magas jövedelem, a munka változatossága, a versenyszellem és az előrelépési lehetőségek. Mindezen állítások egybeesnek Hofstede megállapításával, miszerint az emberek fiatalabb korukban inkább a férfias, a későbbiekben pedig a feminin értékek felé fordulnak.

Bár Derjanecz (2000) szerint Magyarországon a férfias értékek dominálnak az üzleti életben, ennek ellenére a „jó munkakapcsolat” továbbra is nagyon fontos, ami nőies érték.

A bécsi mintánál az index alacsony értékét az osztrák kutatók sem igazán tudták magyarázni. Egyetlen ok kínálkozik csupán a magyarázatra, ez pedig az, hogy a bécsi mintában magasabb volt az átlagéletkor. A bécsi megkérdozettek számára kevésbé volt fontos, a „magasabb pozícióba jutás lehetősége” mint a budapestiek számára. A bécsi megkérdozettek kevésbé értékelték egyet a következő állítással: „Az emberek az életben gyakran saját hibáik miatt vallanak kudarcot.”

A bizonytalanságkerülés index

A negyedik dimenzió az újtól való félelmet és a változások elfogadásának mértékét jelzi. Megmutatja, hogy adott nemzet esetében a jövő bizonytalanságának megítélésekor milyen mértékben dominál a félelemérzet: a társadalom tagjai mennyiben részesítik előnyben a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Tehát azt az értéket mutatja, amelynél egy kultúra tagjai bizonytalan és ismeretlen helyzetekben fenyegetve érzik magukat.

A bizonytalanság szubjektív érzelem, tanult kategória, amely az emberek közös értékeiben tükröződik. A bizonytalanság gyökerei nem racionálisak.

A magyar kutatások jelentős része magas bizonytalanságkerülési értéket talált a menedzserek körében.

Társadalmunkat így a következőképpen lehetne jellemezni: igényeljük az előreláthatóságot, mert a bizonytalanságot ijesztőnek tartjuk; a magyar társadalom tagjai állandóságra, biztonságra és megbecsülésre vágyanak. A konfliktusokat igyekeznek kerülni, erős az igényük a konszenzusra (Heidrich, 1997).

Az ACE Kelet-Európában lefolytatott vizsgálata magas bizonytalanságkerülési értékeket talált a poszt-szocialista országok mindegyikében, köztük nálunk is. A tendencia Hofmeister – Bauer (1995) szerint a rendszerváltó országok politikai, gazdasági és társadalmi változásaival magyarázható: a régi rendszer leomlásával megnőtt a bizonytalanság és a szorongás; veszélybe került az addig biztosnak hitt állás. A privatizáció során megváltozott a tulajdonoszerkezet, a vállalatok nagy része külföldi tulajdonba került. Az új tulajdonosok új vezetőket hoztak, s más mentalitást várnak el dolgozóiktól, akik korábbi értékrendjük felülvizsgálására, átrendezésére kényszerültek. A bizonytalanságkerülés magas értékéhez hozzájárul a jellegzetes magyar pesszimizmus is (Heidrich, 1997).

Jelen kutatás értékei alátámasztják a korábbi kutatások értékeit és megegyeznek a Hofstedei kalkulált értékekkel.

Hosszú, illetve rövid távú időorientáció

Az ötödik dimenzió az IBM kutatások során nem került felszínre. Az ok egyszerű: mivel a kérdőívet nyugati szakemberek állították össze, gondolkodásmódjuk erőteljesen befolyásolta a kutatási eszközöket. A keleti kultúrák számára fontos értékek be sem kerültek a kérdőívbe, mert azokat nyugati kutatók saját szocializációjuk miatt nem tartották relevánsnak.

Michael Bond¹ azonban a nyugati torzítás kiküszöbölésére egy kreatív megoldást dolgozott ki: arra kért kínai szociológusokat, hogy állítsanak össze egy olyan listát, ami a kínai emberek alapvető értékeit tükrözi. Ez alapján született egy új kérdőív, a Chinese Value Survey – Kínai Értékkutatás, amelyet 23 országban kérdeztek le. A kutatás alapján jött létre az ötödik dimenzió, ami az emberek hosszú távú, illetve rövid távú időorientációját fejezi ki. Bond a dimenziót konfucionista dinamikának nevezte, mert értékei erősen tükrözik a Konfucius tanaira épülő gondolkodásmódot. Ebben a dimenzióban olyan értékek szerepelnek, amelyeket elismernek ugyan a nyugati gondolkodású emberek, de nem tartják őket fontosnak, ezért is nem kerültek be a korábbi kutatásokba.

A legerősebben hosszú távú orientációjúak a kelet-ázsiai országok: Kína, Tajvan, Japán és Dél-Korea. A kutatás alátámasztotta Herman Kahn neo-konfucio-

nista hipotézisét, aki a kelet-ázsiai országok gazdasági sikereit közös kulturális gyökerekre vezette vissza.² A siker titka a gondolkodásmódbeli különbségben van: míg a nyugati gondolkodás analitikus, a keleti szintetikus. A nyugati társadalmak az abszolút igazságot keresik (ezt tükrözi a bizonytalanságkerülés dimenziója), a keleti kultúrák azonban az erényt. A mi axiómáink szerint, ha A és B ellentéte egymásnak, akkor azok kölcsönösen kizárják egymást, míg a keleti kultúrák azon a véleményen vannak, hogy mindkettő igaz lehet, egymást kiegészíthetik.

Ez a szemlélet – a különféle technikák, technológiák szintézise – hozta meg a sikert a japán vállalatok számára. Hofstede meglátása szerint (1993) a nyugati társadalmaknak is kívánatos lenne a rövid távú orientáció hosszú távúval való felváltása, mert csak így lehet sikeresen szembenézni a: növekvő népesség és a korlátozottan rendelkezésre álló nyersanyagok globális problémájával.

A GLOBE kutatás szerint társadalmunk nem tartja értéknek a jövőorientációt. A megkérdezettek véleménye, hogy alapvetően a mának és nem a holnapnak élünk, s többségüket a jelenlegi problémák megoldása köti le. A perspektívtávlanság még komoly versenyhátrányt jelenthet számunkra a jövőben, ezért a jövőorientáció erősítése egyik legfeszítőbb kulturális problémánk (Bakacsi – Takács, 1998).

Jelen kutatásnál mért értékek megegyeznek a korábbi kutatások eredményeivel, mert mind a budapesti, mind pedig a bécsi menedzserekre jellemzőbb a rövid távú orientáció. A budapesti menedzserek számára a tradíció és a takarékoság sokkal fontosabbak, mint a bécsi menedzserek számára.

A kulturális standardok vizsgálata kvalitatív módszerrel

A Thomas-féle kvalitatív módszerrel végzett első osztrák-magyar kultúra-összehasonlító kutatások Kainzbauer – Brück (1999), illetve Horváth – Meierwert (1998) kutatásai voltak.

Kainzbauer és Brück vizsgálatának elsődleges célja a kulturális különbségek feltárása volt. A kutatók a kvalitatív kutatás egyik módszerét, a narratív interjú módszerét választották. Interjúalanyaik olyan magyar, illetve osztrák állampolgárok voltak, akik legalább 4 hónapot dolgoztak a másik ország területén. A 45–60 perces mélyinterjúk során a kritikus események leírásának módszertanát használták: arra kérték a kutatásban részt vevő 21 személyt, hogy emlékezzenek másik országbeli tartózkodásukra, és idézzenek fel olyan

sztuációkat, amikor a másik kultúrából származó emberek az ő megítélésük szerint furcsán vagy nem a megfelelő módon viselkedtek munkahelyükön.

A beszélgetésekből a későbbiek során kiemelték a „kritikus események” leírását, és kategóriákba sorolták őket aszerint, hogy milyen viselkedési típust idéztek fel. A módszert induktív kategorizálásnak nevezte el Mayring (1996). Ezzel a technikával az osztrák kutatócsoport 7 kulturális standardot térképezett fel, amelyek relevánsnak tekinthetők az osztrák-magyar kulturális különbségek megragadására.

A Horváth–Meierwert-féle kutatás is hasonló dimenziókat állapított meg, bár az egyes dimenzióknak eltérő nevet adtak. A Kainzbauer–Brück által megállapított dimenziók a következők voltak (3. táblázat).

3. táblázat

Kulturális különbségek osztrák-magyar viszonylatban

AUSZTRIA	MAGYARORSZÁG
1. Üzleti és magánélet különválasztása	Üzleti és magánélet nem válik külön élesen egymástól
2. Individualitás, visszahúzóds	Kollektivitás
3. Közvetlen kommunikáció	Közvetett kommunikáció
4. Formális kommunikáció	Informális kommunikáció
5. Munkahelyi fegyelem	Rugalmasság a munkavégzésben
6. Nem-pénzbeli motiváció	Pénzbeli motiváció
7. Nagy önbizalom	Önbizalom hiánya

Forrás: A. Kainzbauer – F. Brück: Cultural Standards Austria – Hungary (1999), p. 4

Az üzleti és a magánélet különválasztása

A kulturális standardok kutatásából levezett hipotézis szerint *Ausztriában igen élesen különválik a magán- és a munkahelyi élet. A munkatársakkal való jó munkakapcsolat kialakítása nem olyan fontos Ausztriában, mint nálunk, és a személyes kapcsolatok is kevésbé fontosak. A munkahelyi kapcsolatok Ausztriában formálisak és személytelenek, a munkahelyen kialakult barátságok ritkák.*

Magyarországon a munkahelyi kapcsolatokra a barátságos légkör a jellemző. Meglétét nélkülözhetetlennek tartják a megfelelő munkamenet biztosításához. A munkahelyi baráti kapcsolatok nemcsak személyes beszélgetésre terjednek ki: a kollégák gyakran töltik együtt szabadidejüket vagy hívják meg egymást otthonaikba.

A kollégákkal való kapcsolat minőségét mutatja, hogy az egymás mellett dolgozó munkatársak miről

beszélgetnek egymással, mennyire személyes ezeknek a beszélgetéseknek a hangvétele. A kvantitatív kutatás eredményei nem igazolták az osztrák szerzők ezzel kapcsolatos hipotézisét. Az eredmények azt mutatják, hogy a munkával összefüggő témákról a személyesebb területek felé haladva a ritkán, illetve a soha válasz lesz egyre gyakoribb, a kapott pontszámok egyre kisebbek lesznek mind a budapesti, mind a bécsi menedzserminta esetében. Leggyakrabban kizárólag munkával kapcsolatos beszélgetések zajlanak, intim titkok szinte soha nem kerülnek szóba. Szignifikáns eltérés az átlagok között egyik megállapítás esetében sem található (4. táblázat).

Munkahelyi beszédtemák

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Kizárólag munkával kapcsolatos	4,06	0,90	3,96	0,92
Általános hétköznapi témák	3,18	0,91	3,07	0,95
Közös érdeklődési körök	3,30	0,87	3,22	0,89
Egészség	2,85	0,89	2,80	0,93
Családi ügyek	2,63	0,89	2,59	0,98
Partnerkapcsolat	2,27	1,03	2,05	1,04
Intim titkok	1,42	0,79	1,31	0,60

Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1 – soha, 5 – nagyon gyakran

Kapcsolat a kollégákkal

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Gyakran találkozom kollégáimmal a munkahelyen kívül is	2,68	1,04	2,62	1,00
Örülök, ha összefutok egy munkatársammal az utcán vagy egy szórakozóhelyen	3,45	1,06	3,36	0,95
Szívesen megiszok valamit a kollégáimmal a munka után	2,82	1,25	2,68	1,18
Örülök, hogy a hétvégén nem kell a munkatársaimat látnom	2,64	1,15	2,84	1,26
Egy jó felettesnek elő kell segítenie a beosztottai közötti barátságok kialakulását	3,31	1,17	3,35	1,03
A munkakapcsolat sikeresebb, ha a munkatársak jó barátságban vannak egymással	3,96	1,02	3,32	1,00
A magánügyek megbeszélését el kell kerülni a munkahelyen, mivel ezek elvonják a figyelmet a munkáról	2,83	1,06	2,67	1,07
A barátság a magánélethez tartozik, nem a munkahelyre való	2,56	1,15	2,30	1,03

Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

A munkahelyi légkört illetően kutatásunk megerősíti, hogy van eltérés a bécsi és a budapesti menedzser mentalitása között. A budapestiek inkább előnyben részesítik a barátságos munkahelyi atmoszférát és a segítőkész kollégákat – bár ez nem jelent feltétlenül szoros baráti viszonyt. Az 5. táblázatot tekintve a kollégákkal való kapcsolattartás mértéke mindkét csoportnál közepes. Nemcsak a budapestieknek, de a bécsi válaszolóknak is az a véleménye, hogy munkakapcsolatok sikeresebbek, ha a munkatársak közötti viszony barátságos. Érdekes, hogy a budapesti menedzser jobban egyetértene az állítással, hogy „A magánügyek megbeszélését el kell kerülni a munkahelyen”, mint a bécsiek. Ennek oka lehet, hogy a budapesti válaszolók több mint a fele 35 éven aluli, – akik már másképpen (másképpen, mint az előző rendszerben) akarják a dolgokat intézni.

4. táblázat

„A magánügyek megbeszélését el kell kerülni a munkahelyen”, mint a bécsiek. Ennek oka lehet, hogy a budapesti válaszolók több mint a fele 35 éven aluli, – akik már másképpen (másképpen, mint az előző rendszerben) akarják a dolgokat intézni.

A barátok száma

A munkahelyi baráti, illetve „jó baráti” kapcsolatok számára is rákérdeztünk. Az eltérést a következőképpen definiáltuk:

„Jó barát”: valaki, akivel személyes problémákat megbeszéltek.

Barát: valaki, akivel valamire közösen vállalkozok, és ezért aktív kapcsolat tartok fenn vele.

Ismerős: valaki, akit ismerek, de akivel nem tartanék fenn aktív kapcsolatot.

Az átlagok összehasonlítása nem mutatott szignifikáns különbségeket. Az azonban megállapítható, hogy az osztrákok, akiknek átlagban több munkatársuk van, kevés munkahelyi „jó barátot” és barátot ismernek. A kollégák átlagos száma 15–17 fő, azonban a szórás igen nagy. A munkatárs nélkül dolgozóktól kezdve a több száz fős üzem méretig igen sokféle válasz érkezett. A válaszból egyértelműen kiderül, hogy a kollégák között az átlagos létszámhoz képest csak kevés jó barát, illetve barát akad. A budapestiek 41%-nak, illetve a bécsiek 39%-nak egyetlen barátja sincs a munkahe-

5. táblázat

lyen. Ami munkahelyi barátságokat illeti, nincs lényeges különbség a budapesti és a bécsi megkérdezettek között. A budapestieknek átlagosan 2,1 jó barátjuk és 3,3 barátjuk van, a bécsieknek 2,3 jó barátjuk és 3,5 barátjuk van a munkahelyen. A magánéletben a budapestieknek átlagosan 3,7 jó barátjuk és 9,3 barátjuk van, a bécsieknek 4,5 jó barátjuk és 11,2 barátjuk van.

Individualizmus/Kollektívizmus

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *Ausztriában az emberekkel való érintkezést nagyobb távolságtartás jellemzi. Általában kevesebb érzelmet mutatnak. A magyarok számára az emberekkel való jó kapcsolat, legyen az magán vagy szakmai, nagyobb jelentőséggel bír. Apró baráti szívességek, mint például a szomszédi segítség vagy a munkatársak támogatása magától értetődőek, ezeknek a hiánya fájdalmasan érinti a magyarokat Ausztriában. A magyaroknak az osztrákok gyakran bizalmatlannak és távolságtartónak tűnnek, mert az emberek közötti érintkezést kevesebb kedves-ség és érzelem, kevesebb bizalom is jellemzi.*

Arról, hogy a munkahelyi érzelmek helyénvalóak-e vagy sem, mindenekelőtt a bécsi menedzserek oldaláról adódtak meglepően különböző eredmények. Egyrészt nem értenek egyet azzal, hogy az üzleti életben az érzelmeknek nincs helye, másrészt azonban azzal sem értenek egyet, hogy jó menedzser a megérzései alapján dönt. A bécsi menedzserek szemmel láthatóan a munkahelyi érzelmekkel szemben egyfajta ambivalens viszonyt mutatnak. Habár a magyarokat általában túl érzelgősnek mondják a külföldiek, a jelen kutatás alapján ez a megállapítás akár sztereotípiának is tűnhet. A 6. táblázat alapján a budapestiek sokkal inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy az üzleti életben nincs helye az érzelmeknek.

A munkatársak költözéshez nyújtott spontán segítségére vonatkozó kérdésnél a magyarok szignifikánsan

6. táblázat

Érzelmek az üzleti életben

Kérdés:

Kérjük jelezze, hogy mennyire ért egyet a következő állításokkal?

	Budapest		Bécs	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Az érzelmeknek nincs helye az üzleti életben	3,27	1,25	2,27	1,07
A jó menedzser megérzései alapján dönt	2,84	0,91	2,62	1,03

Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

gyakrabban döntöttek emellett, hogy maguktól ajánlák fel a segítséget, vagy legalábbis szívesen segítenek, ha arra megkérnék őket. Az osztrákok ellenben egyértelműen visszafogottabbak, és inkább abban reménykednek, hogy egyáltalán nem kérdezik meg őket.

Közvetlen kommunikáció/közvetett kommunikáció

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *A kommunikáció stílusát nagyobb nyíltság és közvetlenség jellemzi Ausztriában. A problémákat közvetlenebbül beszél meg, a dolgozókat arra bátorítja, hogy nyilvánítsák ki véleményeiket és fejtsék ki a szituációról kialakult nézeteiket. A személyes jogokat Ausztriában nyíltabban megkövetelik, kevésbé riadnak vissza a verbális konfliktusoktól mind a munkahelyen, mind a magánéletben.*

A magyarok a kommunikációnak ezt a nyíltabb módját időnként túl közvetlennek és szinte bántónak sértőnek érzik. Bár a magyarok csodálják az osztrákokban a konfrontációhoz való bátorságot, de ugyanakkor sokkolóan is érzik azt. Problémák, amelyeket Ausztriában nyilvánosan kimondanak és vitatnak, Magyarországon csak közvetve jelennek meg, azért, hogy az emberek közötti kapcsolatokat ne veszélyeztessék. Az osztrákok közvetlen kommunikációs stílusa a magyarok számára olykor túl nyers és éles.

A kvantitatív kutatás eredményei igazolták a fenti kvalitatív úton nyert hipotéziseket. Az Ausztriában előnyben részesített stílus a probléma nyílt/közvetlen megnevezése. Több mint kétharmaduk ezt tekintette követendő megoldásnak. A magyarok által preferált stílus ezzel szemben a kevésbé direkt. Inkább célzásokon/jelzéseken keresztül próbálnak utalni a problémára. A magyar minta 52%-a is (bár egyértelműen kevesebben, mint Ausztriában) a közvetlen utat választaná (7. táblázat).

A közvetlen kommunikációra való képességet a bécsiek munkatársaiknál szemmel láthatóan többre becsülték, mint a budapestiek. Aki a véleményét érthetően kinyilvánítja, és nem válaszol azonnal sértetten az érdemi kritikára, jóval szívesebben látott az osztrák, mint a magyar munkahelyeken (8. táblázat).

Formális/informális kommunikáció

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *Ausztriában a munkahelyi kommunikációt az „Ön + titulus + vezetéknev” formális megszólítás jellemzi. Nemcsak a hierarchiában magasabban elhelyezkedőkkel, hanem az azonos rangú kollégákkal szemben is használt. Még sokszor akkor is, ha már több éve együtt dolgoznak,*

Konfliktus kezelése a munkahelyen

Kérdés: Ha valami zavar egy kollégámmal kapcsolatban... (több válasz is lehetséges).

	Budapest Gyakoriság a válaszadók %-ban		Bécs Gyakoriság a válaszadók %-ban	
	Igen	Nem	Igen	Nem
Megmondom nyíltan	51, 81	48, 20	67, 9	32, 1
Próbálok jelezni beszélgetés közben, remélve, hogy magától is rájön	66, 27	33, 73	62, 9	37, 1
Megbeszéltem egy harmadik személlyel, és remélem, hogy ő ezt továbbadja a kollégának	5, 22	94, 78	8, 5	91, 5
Nem szólok semmit, azt remélem, hogy a probléma megoldódik magától	10, 84	89, 16	11, 8	88, 2
Írok neki egy üzenetet	2, 81	97, 19	7, 0	93, 0

7. táblázat ten – minden esetben a magázódás a jellemzőbb.

A címek/rangok használata

A különös figyelem, amelyet az osztrákok a titulusok és a hierarchia iránt tanúsítanak, sok más kultúrától megkülönbözteti őket. Magyarországon is mindig meglepődnek attól az erős figyelemtől, amelyet az osztrákok a téma iránt mutatnak. Ausztriában, a munkahelyi hierarchiában elfoglalt hely és ennek az egyetemi, hivatali és funkcionális titulusokban való tükröződése nemcsak a munka folyamatát, de a magánéletet is befolyásolja. A címek a magánszférában is „irányítanak” és az egyének társadalmi státuszát mutatják. Egy vezérigazgató nemcsak a szakmai tevékenysége során, hanem privát is elvárja a megfelelő megszólítást. A cím elhagyása társadalmi státuszának semmibe vételét jelentené és nagyon udvariatlan magatartásnak minősül. A név „nem- említése” a titulus mögött azonban mindig megengedett.

8. táblázat

Ideális munkatárs

Kérdés: Mennyire fontosak a következő tulajdonságok egy munkatárs esetében.

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Nem reagál sértődötten a tényszerű kritikára	4, 04	0, 64	4, 24	0, 64
Nyíltan megmondja a véleményét	4, 06	0, 69	4, 26	0, 66
Nem avatkozik bele mások ügyeibe	3, 74	0, 82	3, 54	0, 95
Nem beszél mellé, hamar a tárgyra tér	4, 20	0, 68	4, 23	0, 68

*Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán:

1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

megtartják a formális megszólítást Szintén elképzelhető, hogy üzleti partnerek, akik egyúttal jó barátok is, hivatalos megbeszéléseken magázódnak és megfelelően titulálják egymást, a magánéletben viszont tegeződnek. Ezek a formalitások Ausztriában fontosak ahhoz, hogy a hierarchiákat körülhatárolják, és hogy a beszélgetőpartner társadalmi pozícióját kifejezzék.

Magyarországon ez a formális kommunikáció szokatlanabb. A munkatársak általában már rövid idő után keresztnévükön szólítják egymást és tegeződnek. Az egyidősek gyakran már a kezdetektől tegeződnek. Az osztrák formális megszólítást a magyarok távolságtartónak és hidegnek érzik, és ez nehézséget okoz abban, hogy emberileg közelebb kerüljenek egymáshoz.

A budapesti menedzserek körében szembetűnő, hogy egyedül az idősebb életkor befolyásolja a megszólítás megválasztását. Így leginkább az idősebb beosztottakat, illetve idősebb főnököket magázják. A fiatalok között azonban a szituációtól függetlenül a tegeződés vált általánossá. A bécsi válaszadók esetében egy kategória kivételével – hasonló korú kolléga ugyanazon a szinten

szinttel rendelkezik, csak 10% jelölte meg, hogy tudományos fokozata van pl. PhD vagy Dr.

A bécsiek 66%-a jelölte be, hogy tudományos fokozattal rendelkezik, holott még egyetemi végzettsége is csak 57%-nak van. Nyilvánvalóan a bécsiek számára a címek és a rangok túlzott fontosságúak, míg a budapestiek használnak ugyan rangokat, de korántsem az osztrákokhoz hasonló mértékben.

Munkahelyi fegyelm/flexibilitás

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: Úgy tűnik, az osztrákok fontosabbnak tartják a munkaidő és a határidő betartását, továbbá kevesebb időt fordítanak a munkahelyi szociális kapcsolatokra. Ennek során bizonyos kérdéseket, amelyek a magyarok számára fontosabbak elhanyagolnak. Például ide tartozik a fellebbező döntéseinek megkérdőjelezése vagy a munkahelyi barátságok ápolása is. Kevesebb figyelmet szentelnek a munkakörök egyértelmű elhatárolására és az éppen teljesítendő munkára való kizárólagos koncentrációra, mint az osztrákok (9. táblázat).

9. táblázat

Milyen fontosak a következő tulajdonságok egy munkatárs esetében?

	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Mindig pontos	4,11	0,85	3,45	1,04
Segíti kollégáit a problémák megoldásában, akkor is, ha az nem tartozik közvetlenül a hatáskörébe	3,44	0,89	3,78	0,80
A munkahelyi légkört fel tudja oldani	3,16	0,90	3,34	0,97
A barátság fontosabb számára, mint a karrier	3,16	0,97	3,25	1,03

*Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

Ezek az eredmények a fent megfogalmazott hipotézissel ellentétesek. Nem lehet megállapítani, hogy az osztrákok a pontosságban vagy a hatáskörök szigorúbb betartásában szigorúbbak lennének. Sőt ellenkezőleg, szignifikáns különbségek a másik irányba léteznek. Így szignifikánsan több budapesti, mint bécsi menedzser állította, hogy fontosnak tartja a munkatársaknál a pontosságot. A munkatársak hatáskörön túlnyúló segítségét viszont a bécsi menedzserek tartottak fontosabbnak.

A kvantitatív kutatás eredményei nem igazolták ezzel a dimenzióval kapcsolatos feltevéseket. Nem lehetett megállapítani, hogy a bécsi menedzserek pontosabbak vagy kötelességtudóbbak lennének. Éppen ellenkezőleg szignifikáns különbségek vannak a budapestiek javára. Szignifikánsan több budapesti helyez nagyobb súlyt a kollégák pontosságára, mint bécsi. Hozzá kell azonban tennünk, hogy a munkahelyi feyelem kérdésköre ennél bonyolultabb, és a négy kérdésre adott válaszok alapján nem igazán lehet a különbségeket megállapítani.

Anyagi ösztönzés / nem anyagi ösztönzés

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *Az anyagi ösztönzésen alapuló motiváció jobban működik Magyarországon, mint Ausztriában. Ha az osztrák munkavállalót magasabb teljesítményre akarjuk motiválni, nem elég, ha valamilyen extra juttatást vagy továbbképzési lehetőségeket ajánlunk fel. Ausztriában sokkal fontosabbak az előléptetési lehetőségek vagy a magasabb rangok megszerzésének lehetőségei. Ha a magyar menedzserek ezzel nincsenek tisztában, akkor nehéz osztrák beosztottaikat motiválniuk. A magyarok számára fontosabbak az extrajuttatások. A munkahely biztonsága és már csekély fizetésemelés is keményebb munkára ösztönözheti a magyar munkavállalókat.*

Az anyagi motiváció erősségét olyan kérdésekkel mértük, hogy milyen okok miatt változtatnának a megkérdezettek munkahelyet, illetve mekkora fizetésnövekedés mellett változtatnának munkahelyet. A válaszadók kb. egyharmada fizetésnövekedés miatt nem változtatna munkahelyet (Budapest 32,4%, Bécs 31,0%).

A válaszadók kétharmada döntően csak jelentős fizetésemelés esetén váltana állást, és csak igen kicsi hányaduk tenne így már 10%-os növekmény esetén is. A magyar és az osztrák menedzserek jelentős része számára a jövedelem növekedése nem elég indok a váltáshoz. A 10. táblázatból látható, hogy a budapestiek 53,8%-a csak 50%, illetve ennél magasabb jövedelememelkedés esetén váltana munkahelyet. A bécsiek egynegyede váltana már 25%-os fizetésnövekedés esetén is, míg a budapestieknek csak 13,4% váltana ebben az esetben (11. táblázat).

11. táblázat

Mennyivel magasabb jövedelem esetében változtatna munkahelyet?

A jövedelemnövekedés %-a	Budapest %	Bécs %
10%	0,4	1,0
25%	13,4	25,6
50%	27,9	25,6
50% felett	25,9	16,8
Nem változtatna fizetésemelés miatt	32,4	31,0

Mindkét társaság elsősorban *érdekesebb munkakör* esetén változtatna állást, mindkét csoportnál az átlagok értékei hasonlóak. A második helyre mindkét csoportnál a *jobb munkahelyi légkör* került. A harmadik helyre a budapestieknél a magasabb jövedelem került, ez a bécsieknél, bár szintén elől, a negyedik helyen áll, de az átlaguk alacsonyabb (Budapest: 3,97/ Bécs:3,37).

A budapesti menedzsereknél negyedik helyen, 3,78 átlaggal, a munkahely biztonsága áll. A bécsiek számára ez kevésbé fontos. A lista további részében az átlagok csak kevésbé térnek el egymástól, az egyes helyezések között alig van különbség. Érdekes azonban, hogy míg az egyéb *juttatások* a budapestiek számára fontosak, az ötödik helyet foglalják el a rangsorban, addig a bécsieknél ez az utolsó helyen áll. Az átlagok általában az osztrákoknál a rangsor első helye után alacsonyabbak, így például a *továbbképzési lehetőség* a bécsieknél a rangsor harmadik helyén áll 3,54 átlaggal, míg a budapestieknél a 6. helyen, de az átlaga jóval magasabb 3,71. A felelősséget illetően nincs lényeges különbség az átlagokban a budapestiek (3,00) és a bécsiek(3,18) között, a rangsorban azonban van, viszont a bécsieknél ez a hatodik, a budapestieknél

A munkahely változtatás okai

Budapest			Bécs		
A munkahelyváltoztatás okai	Átlag*	Szórás	A munkahelyváltoztatás okai	Átlag*	Szórás
1. Érdekesebb munkakör	4,25	0,90	1. Érdekesebb munkakör	4,38	0,88
2. Jobb légkör	3,97	0,99	2. Jobb légkör	3,58	1,08
3. Magasabb jövedelem	3,91	1,21	3. Továbbképzési lehets.	3,54	1,02
4. Biztosabb munkahely	3,78	1,05	4. Magasabb jövedelem	3,37	1,20
5. Juttatások (pl. cégautó)	3,73	1,02	5. Jobb előrejutási lehets.	3,37	1,02
6. Továbbképzési lehets.	3,71	1,07	6. Több felelősség	3,18	1,03
7. Több szabadidő	3,63	1,08	7. Rugalmasabb munkaidő	3,14	1,22
8. Kevesebb stressz	3,60	1,13	8. Több szabadidő	3,06	1,14
9. Jobb előrejutási lehets.	3,60	1,13	9. Biztosabb munkahely	3,04	1,20
10. Rugalmasabb munkaidő	3,43	1,14	10. Magasabb pozíció	3,00	1,11
11. Magasabb pozíció	3,32	1,19	11. Több tekintély	2,95	1,00
12. Több felelősség	3,00	1,04	12. Kevesebb stressz	2,91	1,12
13. Több tekintély	2,85	1,03	13. Juttatások (pl. cégautó)	2,64	1,18

*Átlag az 5 fokozatú Likert-skálán: 1- egyáltalán nem értek egyet, 5- nagyon egyetértek

pedig a 12. helyen áll. A kvalitatív kutatás megállapításait tehát nem támasztják alá egyértelműen az eredmények.

Felsőbbrendűség/kisebbségi érzés

Hipotézis a kvalitatív felmérés alapján: *A magyarok által gyakran hangoztatott szempont az osztrákok velük szemben mutatott nagyképűsége és arroganciája. A magyarok szerint az osztrákok lenéző viselkedésének csupán az az oka, hogy ők magyarok (vagyis elmaradott kelet-európaiak). A félreértéseknek két oka lehet. Az egyik, hogy az osztrákok túlértékelik saját helyzetüket, és úgy érzik, mintha missziót teljesítenének: akik tudást és pénzt hoznak a „szegény, elmaradott Magyarországra”. Másrésztől megfigyelhető a magyarok túlérzékenysége is: úgy érzik, hogy annak ellenére, hogy legalább annyira vagy még jobban képzetek és*

12. táblázat *ugyanazt a munkát végzik, rosszabul vannak megfizetve, mint osztrák kollégáik. Ez a magyaroknál bizonyos kisebbségi érzés komplexushoz vezetett az osztrákokkal szemben (12. táblázat).*

Ennek a kérdésnek az elemzésénél nem értettünk egyet az osztrák kollégákkal. A kutatás kérdései szerintünk ugyanis nem az önbizalomra vonatkoztak, hanem inkább az Ausztriában, illetve Magyarországon dolgozó munkavállalók helyzetének megítélésére.

Annak ellenére, hogy a megkérdezett budapestieknek csak az 50%-a ismer olyan magyarokat, akik Ausztriában dolgoznak és 70%-a nem ismer olyan osztrákokat, akik Magyarországon dolgoznak, mégis nyilatkoztak a kérdésekről. Ugyanígy a megkérdezett bécsiek 35%-a

nem ismer Ausztriában dolgozó magyarokat, illetve 66 % nem ismer Magyarországon dolgozó osztrákokat, de volt véleményük a kérdésekről.

A kérdésre adott válaszokból világosan látszik, hogy bár a magyar képzési színvonal az osztráknak megfelelő, az ellenszolgáltatásokat Ausztriával összehasonlítva átlagalattinak érzik a budapesti megkérdezettek.

Valószínűsíthető azonban, hogy jelenleg a tényleges különbségek már jóval kisebbek. Bécsben különböző munkahelyeken (bank, nagyvállalat stb.) dolgozó, németül kitűnően beszélő, volt diákjainkkal 2004 februárjában készített interjúk alapján megállapítható, hogy ezt a megkülönböztetést ők már egyáltalán nem érzik, fizetésük sem különbözik hasonló beosztású osztrák kollégáiktól. Véleményünk szerint ez a kü-

12. táblázat

Vélemények az osztrák/magyar munkavállalók elismeréséről

Kérdés: *Kérjük jelezze, hogy a következő állításokkal mennyire ért egyet!*

Állítások	Budapest		Bécs	
	Átlag*	Szórás	Átlag*	Szórás
Az osztrák és a magyar vállalatok felépítése ma már alig különbözik egymástól	3,20	0,86	2,72	0,71
A magyar munkavállalók nem alacsonyabban képzetek, mint az osztrákok	4,27	0,80	3,20	0,88
Az Ausztriában dolgozó magyarok alulfizetettek	3,55	0,93	3,03	0,81
Az osztrákok alábecsülik az Ausztriában dolgozó magyarokat	3,48	0,85	3,17	0,83
A Magyarországon dolgozó osztrákok túlfizetettek	3,37	0,95	2,75	0,69
A Magyarországon dolgozó osztrákok felülértékelik magukat	3,52	0,95	3,01	0,74

lönbség, illetve negatív megkülönböztetés, most hogy Magyarország is az Európa Unió tagja lett lassan meg fog szűnni. Az osztrákok által említett önbizalomhiány valószínűleg összefügg a nyelvtudással is. A magas színvonalon képzett magyar fiatalok, akik kiválóan beszélnek németül nem tapasztaltak semmilyen kisebb-ségi érzést a sem németekkel, sem az osztrákokkal szemben.

Összefoglalás és következtetések

A két nemzet kultúrájának összehasonlító elemzéséhez ma még kevés tanulmány áll rendelkezésünkre. Empirikus kutatásunk bázisát elsősorban Hofstede kulturális dimenzió kutatása és Kainzbauer és Brück 1999-ben nyilvánosságra hozott kvalitatív módszerekkel lefolytatott felmérése jelentette. Egyértelműen megállapítható, hogy a kvantitatív kutatás eredményei csak kis mértékben igazolták a Kainzbauer – Brück, illetve Horváth – Meierwert 1998-ban a kulturális standard módszerével megállapított dimenzióit (13. táblázat).

13. táblázat

A kvalitatív módon megállapított kulturális dimenziók igazoltsága

BÉCS	BUDAPEST	A kutatás
1. Az üzleti és a magánélet különválasztása	Üzleti és magánélet nem válik külön élesen egymástól	Nem igazolta
2. Individualizmus, visszahúzódság	Kollektivitás	Nem igazolta
3. Közvetlen kommunikáció	Közvetett kommunikáció	Igazolta
4. Formális kommunikáció	Informális kommunikáció	Igazolta
5. Munkahelyi fegyelem	Rugalmasság a munkavégzésben	Nem igazolta
6. Nem-pénzbeli motiváció	Pénzbeli motiváció	Részben igazolta
7. Nagy önbizalom	Önbizalom hiánya	Részben igazolta

Az okok a két kutatás háttérében és a módszerekben keresendők. A Kainzbauer–Brück kutatásnál 21 személyt kérdeztek meg, ezek közül 17 magyar és csak 4 osztrák volt. A Horváth–Meierwert kutatásnál pedig az osztrák menedzsereket a hazatérésük után Bécsben kérdezték meg, ami szintén befolyásolhatta az eredményeket. A kritikus interakciónál fontos szerepe van az emlékezésnek, mire emlékszik, hogyan emlékszik a kért bizonyos eseményekre. Az emberi emlékezet nem mindig objektíven idéz fel egy-egy eseményt. Egyik említett kutatásnál sem vizsgálták a megkérdezettek egyéni személyi háttérét, sem a situációt, amelyek jelentősen befolyásolhatták a megkérdezettek percepcióját.

A narratív interjú módszernek továbbá megvan az a veszélye, hogy a valóság eltorzulhat: egyrészt az emlékezés miatt, másrészt a kutató befolyásolja a válasz-

adót, harmadrészt a kutató személye befolyásolja az eredmények interpretálását. Magának a kutatónak a véleményét is befolyásolja annak a kultúrának az értékvilága, normái; amelyben felnevelkedett. Úgy gondoljuk, hogy a bilaterális kutatások jelentősége éppen abban rejlik, hogy a feltárt különbségekre való magyarázat keresése során a kutatók saját álláspontjukat másik nemzetiségű kutatók véleményével ütköztetve olyan kiegészítő információkra teygenek szert, amelyek döntően befolyásolhatják a miértek megválaszolását.

Az osztrák kutatók a magyar kultúra általuk megállapított eltéréseit a magyarok szocialista múltjával igyekeztek magyarázni. Azonban túlzott leegyszerűsítés lenne Magyarország társadalmának különböző vonásait szimplán politikai tényezőkből keresni. A kollektívizmus meglepte nem állapítható meg a budapesti mintára, sőt éppen ellenkezőleg. Egyébként az európai országok közül Hofstede értékei alapján kollektivisták társadalmak közé sorolhatjuk Görögországot, Portugáliát, Törökországot, amelyek sohasem tartoztak a keleti blokk országai közé. Természetesen igaz, hogy Magyarország értékrendszerét erőteljesen befolyásolta a politika a szocializmus évei alatt, de a rendszerváltás után erőteljes átrendeződés, átalakulás figyelhető meg ezen a területen is. Burns 2003-ban történt vizsgálata a német és a magyar kulturális standardokról nem állapított meg lényeges különbséget a német és a magyar fiatal generációk viselkedése, értékei között. Véleménye szerint a különbség nem a kultúrák, hanem a generációk között sokkal szembetűnőbb. (Burns, 2003.)

A kultúra összehasonlító kutatásoknál nagyon nagy figyelmet kell fordítani a minták összehasonlíthatóságára. A kvantitatív kutatásoknál erre Hofstede külön is felhívja a figyelmet. A kulturális standard kutatásainál fokozottabb figyelmet kell fordítani a megkérdezettek háttérére, a személyes és a situációs tényezőkre, mivel ezek döntő mértékben befolyásolhatják az általuk megjelenített percepciót (kritikus eseményt). Tehát a vizsgálatok során a megkérdezett személyeknél feltétlenül figyelni kell az illető menedzser háttérére, valamint a situációs tényezőkre, és a kritikus eseményeket a situációs háttértényezők együttes elemzésével kell értékelni.

Felhasznált irodalom

Bakacsi Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Borgulya Istvánné* (1996): Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában. JPTE, Pécs
- Brück, F.* (2002): Interkulturelles Management – Kulturvergleich Österreich-Deutschland-Schweiz. Iko-Verlag, Frankfurt
- Brück, F. – Kainzbauer A.* (2000): "Cultural Standards Austria-Hungary", in: Journal of Cross cultural Competence & Management, IKO Verlag, Frankfurt, 2.
- Burns, O.* (2003): Deutsch-ungarische Unternehmenskooperation unter dem Aspekt kultureller Unterschiede, Diplomarbeit, Technische Universität Berlin Fakultät VIII. Wirtschaft und Management)
- Derjanecz, Ágnes* (2000): Kelet-nyugati kooperációk Európában. Vezetéstudomány, 11. p.19-24.
- Falkné Banó Klára* (2001): Kultúráközi kommunikáció. Püski Kiadó, Budapest
- Fáy-Péter, E. – Koller, E. – Nyusztay, L.* (1996): Intercultural Conflicts in British-Hungarian and American-Hungarian International Organisation. Szakmai füzetek különszám, 211-225. KKF, Budapest
- Hofstede, Geert* (1991): Cultures and Organisations, Software of the Mind, McGraw Mill, London
- Hofstede, Geert* (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen-Organisationen-Management, Gabler, München
- Füstös László – Szokolczai Árpád* (1994): Értékek változásai Magyarországon, 1978-1993; Szociológiai Szemle, 1., p. 57-90.
- Heidrich Balázs* (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól in: Vezetéstudomány, 4., p. 9-17.
- Heidrich Balázs* (1998): A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetései kérdéseiről in: Vezetéstudomány, 1., p. 1-10
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Bauer András* (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen in: Vezetéstudomány, 6., p. 37-44.
- Hofmeister-Tóth Ágnes* (2000): Changing Consumer Behavior in a Transitional Economy. CRAWs Conference, Manchester, Proceedings, April, 3-4., p. 21-31.
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Simon Judit – Agárdi Irma* (2000): Exploring the Relationship. Between The Life Related and Work Related Values, Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing, University of Derby, UK. July, 4-7. Derby UK. p. 75-79.
- Krewer, B.* (1992): Kulturelle Identität und menschliche Selbsterforschung-Sozialwissenschaftliche Studien zu internationalen Problemen, Saarbrücken, Breitenbach
- Munson, J. M. – McIntyre, S. H.* (1979): Developing Practical Procedures for the Measurement of Personal Values in Cross-Cultural Marketing," Journal of Marketing Research, 16. (February), p. 55-60.
- Primecz Henriett* (1999): Hofstede – más szemmel in: Marketing & Menedzsment, 3-4., p. 111-115.
- Primecz, H. – Soós Á.* (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő leányvállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján, in: Vezetéstudomány, 6., p. 35-48.
- Rokeach, M.* (1973): The Nature of Human Values, Free Press, New York
- Rokeach, M.* (1976): Beliefs, Attitudes and Values, Jossey-Bass, San Francisco
- Ronen, S.* (1999): Comparative and Multinational Management, John Wiley Sons, p. 18.
- Thomas, A.* (1988): Interkulturelles Lernen im Schüleraustausch, ssp Bulletin Nr. 58, Verlag Breitenbac B, Saarbrücken
- Thomas, A.* (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Hogrefe, Göttingen
- Trompenaars, F.* (1993): Handbuch Globales Managen, Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Econ Verlag, Düsseldorf
- Varga Károly* (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái, in: Ergonómia, 3.

Lábjegyzetek

- 1 Kanadában született tudós, aki 1971-től a Távols-Keleten él és a Hongkong Egyetemen tanít.
- 2 Természetesen a gazdasági sikerhez a domináló értékek mellett két további feltételre is szükség volt: megfelelő politikai háttérre és a piacsabályozó mechanizmusok működésére.

E számunk szerzői

Dr. HOFMEISTER-TÓTH Ágnes, egy. docens, mb. tanszékvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Astrid KAINZBAUER**, egy. tanár, Vienna University of Economics and Business Administration; **Dr. Frank BRÜCK**, egy. tanár, Vienna University of Economics and Business Administration; **NEULINGER Ágnes**, közgazdász; **Dr. BOKOR Attila**, egy. docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **BÍRÓ Kata**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **KOVÁTS Gergely**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. TAKÁCS Sándor**, egy. docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **TOARNICZKY Andrea**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. TERNAI Katalin**, egy. adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. KISZL Péter**, egy. docens, ELTE BTK; **KOHUT Zsófia**, egy. hallg., tanszéki demonstrátor, Budapesti Corvinus Egyetem; **NAGY Adrienn**, egy. hallg., tanszéki demonstrátor, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. DOBOS Imre**, egy. adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **KRISZTIÁN Béla**, PhD, egy. docens, PTE TTK; **Dr. MAKÓ Csaba**, egy. tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **IZIKNÉ Dr. HEDRI Gabriella**, közgazdaság-tudományok doktora.

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

II. rész

Jelen tanulmányukban a szerzők folytatják a Budapesti Corvinus Egyetem munkatársai által elvégzett Humán Tükör kutatás¹ eredményeinek bemutatását és elemzését. Az előző cikk (Bokor és társai, 2005) az elméleti és módszertani háttérrel, valamint a kérdőíves felmérés eredményeit mutatta be, most az interjúkör tanulságait tárgyalják. Az interjúk alapját a kutatás korábbi körében kialakított, a 360 fős visszajelzés logikáján alapuló szervezeti riport képezte. Ennek alapján a megkérdezett HR vezetők képet alkothattak arról, hogy mely területeken egyezik vagy különbözik önértékelésük a mintában szereplő szervezetek átlagától, illetve a saját szervezet felső és középvezetőinek értékeléséről a HR terület hozzájárulásait, valamint kompetenciáit illetően. Az interjúkörből származó legfontosabb eredményeket az előző cikkben már bemutatott Ulrich modell (Ulrich, 1997) logikájának megfelelő struktúrában mutatják be. Az egyes szerepnyedek tárgyalása után a közöttük lévő kapcsolatok, valamint az átfedő témák megvizsgálásával zárják a kvalitatív adatok elemzését.

Az adminisztratív szakértői szerep kapcsán kaptuk a legkiegyensúlyozottabb válaszokat. Az interjúalanyaink meglehetősen nagy egyetértésben nyilatkoztak mind a feléjük irányuló elvárások típusairól, mind pedig az elvárások teljesítéséhez szükséges eszköztárról. Egyetértés volt abban is, hogy ennek a szerepnek a kiváló szintű betöltése jelenti az alapját a HR elfogadottságának, és egyben az első lépést a stratégiai hozzájárulások megjelenítéséhez. Ahogy az egyik HR vezető megfogalmazta: „Nem lehetsz stratégiai partner, amíg nem fizetsz igazságosan, ez az alap, ami szükséges egy jó kapcsolat felépítéséhez, hogy higgyenek neked.” (D² cég HR vezetője) E szerepkör kapcsán a legnagyobb gondot inkább a belőle való kitörési lehetőségek jelentik.

A szerep alapozó jellegét jól mutatja a következő hosszabb idézet, melyben interjúalanyunk a céghez érkezésekor az észlelt HR működésről, valamint az általa kezdeményezett változásokról beszél:

„Maximális adminisztratív szerepben volt a HR, amikor odakerültem. Arról szólt a HR, hogy létjogosultságát alátámasztandó, önigazolásként sokat adminisztráltak, sok adatlapot töltöttek ki... Hiányoztak az írott policy-k, átlátható rendszerek, amikre lehet építeni, bér- és juttatás stratégia. Policy-kért sírdogáltam, hogy lássam, mekkora a játszóterem, anélkül ugyanis elveszett az ember. Hiányoztak az adminisztratív alapok, pedig adminisztratív HR volt a cégnél, illetve három cég külön dolgozott akkor, külön adatbázissal például, így az átlagéletkor számítása 1-2 nap volt, az átlagfizetés kiszámítása még több.

Be kellett vezetni egy integrált rendszert, és a három cég egyesítése (egy jogi személylé) volt az első lépés, ami sikerült is. Ennek a farvizén lehetett elérni, hogy lett egy egységes munkaügyi adatbázis, pay-roll rendszer stb. A munkaügyi folyamat is szétszabdalt volt (HR-pénzügy-HR-pénzügy), a következő lépés az volt, hogy ezt a HR alá vontuk.” (I cég HR vezetője)

A hatékony adminisztratív működés előfeltételei

Arra a kérdésre válaszolva, hogy miként lehet jól – hatékonyan, gyorsan és pontosan – teljesíteni az adminisztratív tevékenységekre vonatkozó elvárásokat, a válaszadók szinte kivétel nélkül a következő kulcsszavakból építették fel mondanivalójukat:

- rendszerszemlélet,
- ügyfélszemlélet,
- IT megoldások alkalmazása,
- mérés, monitoring,
- generalista alapú szervezeti működés felépítése.

Vagyis a megkérdezett vezetők kerülnek a HR bürokratikus felfogását, ezzel szemben inkább belső szolgáltatóként értelmezik helyzetüket. A hatékony szolgáltatás alapját pedig az átlátható és egymásra épülő rendszerek, azok folyamatos naprakészségét és rugalmas működtetését biztosító – lehetőleg integrált – informatikai megoldások, valamint az egykapus kiszolgálást biztosító generalista alapú működés jelenti. A generalista modell is az elmúlt években épült ki a megkérdezettek többségénél. Ebben az esetben az üzleti területekhez rendelnek egy-egy HR támogatót, akinek feladata a felmerülő HR jellegű vezetői igények kielégítése (toborzás, felvétel, képzések szervezése, kilépések intézése), vagy továbbítása a HR terület megfelelő specialistájához. Eredményes működéséhez nemcsak a HR szakmai ismereteire kell támaszkodnia, legalább ennyire szükséges az üzletág szakmai és emberi jellemzőinek a megértése, valamint a sokszor konfliktusokkal terhelt „interface” szerepben a személyes hitelesség megteremtése.

A sikeresen működő generalista modellel kettős cél érhető el:

- a HR-rel szemben sokszor kritikus középvezetők ügyfélorientált, személyes kapcsolaton nyugvó támogatása, a központilag működtetett HR rendszerek helyi igényekhez való igazítása,
- megnyitni az utat a HR szerepének és rendszereinek elfogadtatásához, a hitelesség megteremtéséhez.

Ennek a működésnek azonban az a következménye, hogy a generalisták révén a HR szervezeten belülre kerülnek az üzletágak egymás közötti, valamint a központtal szembeni konfliktusai, ami „megfeszítheti” a HR csapat együttműködését:

„Integrálódtunk a szervezet életébe, a generalista benne van területe üzleti életében, részt vesz a megbeszéléseken. Így a HR-t az üzleti élet részének érzik. Ennek hátránya, hogy így nehéz együtt tartani a csapatot, sok a

konfliktus: a két területnek vannak érdekellentétei, s ezt a HR osztályon belül kell megoldani. Ezt nem jó, ha látja az adott terület, mert kihasználhatja.” (Z cég HR vezetője)

Komoly a veszélye annak is, hogy a generalisták nem képesek hitelesen ellátni kényes, kapocsteremtő jellegű pozíciójukat, és valamelyik partnerük érdekképviseletére szűkül a mozgásterük: vagy a központi HR kinyújtott karjaivá válnak az üzletágak szemében, vagy pedig a helyi érdekek egyszerű kijárói, közvetítői lesznek. Az egyensúly bármelyik irányú felbomlása aláássa mindkét elérni szándékozott célt.³ Az egyik megkérdezett HR vezető személyes tapasztalatai alapján meg is szüntette a generalista alapú működést, mivel úgy ítélte meg, hogy kevés megfelelő – szakmai és személyes – felkészültségű HR szakember található erre a posztra, akik viszont inkább vezetői pozíciót töltenének be.

Az adminisztratív szakértői témakör kapcsán számos HR vezető számára a legégetőbb kérdést az jelenti, hogy miként lehetne a szűken vett adminisztratív szakértői szerepből kitörni, hiszen több szervezet esetében gyakorlatilag erre szűkítik le a vezetők a HR-rel szembeni elvárásaikat. Korlátozó tényezőként a következőkre utaltak az érintettek:

- a szervezetek stratégiája jelenleg a költséghatékony működést helyezi előtérbe, csak a HR létszám- és bér kontrollálására vonatkozó tevékenységeire foggalmazva meg igényüket,
- az első számú vezető személyes elvárásai és értékrendszere kiszolgáló, támogató szerepkört jelöl ki a HR számára, nem hisz a HR más minőségű értékteremtő szerepében,
- a szervezetnél – egyes interjúalanyok szerint egész szektorokban is – a feladatorientált és pénzügyi szemléletű vezetői gondolkodásmód olyan kultúrát határoz meg, amelyben a HR jellegű tevékenységeket csak kiegészítő, feladat-végrehajtó szinten igénylik.

Az interjúalanyok által megfogalmazott szempontokhoz a következő – a stratégiai szerep kapcsán részletesebben kifejtendő – kiegészítést lehet tenni: az adminisztratív szerepből való kitöréshez az is szükséges, hogy a HR terület képes legyen az üzlet, a vezetők nyelvén megjeleníteni a saját hozzáadott értékét. Ez azonban azt igényli, hogy a HR-esek a rendszerek működtetésén túl azok eredményeire is koncentrálnanak.

HR rendszerek az adminisztratív szakértői szerep háttérében

Bár a kutatásnak nem volt célja a HR rendszerek értékelése, az interjúk során azonban számba vehető volt, hogy a különböző szervezetek mely HR eszköz-

zeiket tekintik élenjárónak, és hol észlelik a legnagyobb hiányosságokat. Mivel a válaszokban nagy egyezőséget tapasztaltunk, ezért az adminisztratív szerep kapcsán megemlítjük, hogy a válaszadó vezetők miként jellemezték különböző rendszereiket (1. táblázat).

1. táblázat

A HR rendszerek megítélése a részt vevő vállalatok körében

„Sinen”	„Zötyög”	„Kátyúban”
Kiválasztás	Teljesítmény-menedzsment	Karrier-menedzsment
Fizetés-menedzsment	Kompetencia-rendszerek	HR kontrolling
	Képzések/fejlesztések	
	Belső kommunikáció	

Az élenjáró rendszerek említése során a válaszadók a kiválasztási, illetve a kompenzációs rendszert helyezték előtérbe. E területekre jelentik az adminisztratív típusú HR tevékenységek sarokköveit: a létszám és a bér biztosítását. A rendszerváltás óta folyamatosan fejlődik és épül a HR terület e tevékenységekkel kapcsolatos eszköztára. (Ennek oka talán az, hogy e tevékenységek kapcsán felmerülő hibák közvetlenül jelentkeznek, és fizikailag vagy pénzben egyszerűen mérhetők a vonalbeli, illetve a felső vezetés számára is.) Nem véletlen tehát, hogy a HR vezetők nagy hangsúlyt – és sok erőforrást – fektetnek e tevékenységek jó színvonalú működtetésére.

A következő csoportot azok a HR tevékenységek jelentik, amelyek már nem bírnak a fentiekhez hasonló közvetlen és jól megfogható hatással. Ugyanakkor az elmúlt tíz évben a nagyobb szervezetekben jellemzően bevezettek ezekhez a tevékenységekhez kapcsolódó HR rendszereket és eszközöket, még ha ez elsősorban a HR terület kezdeményezésére történt is meg, vagyis ritkán közvetlen üzleti szükségként, felsővezetői kezdeményezéssel és stratégiai szemléletben. E kutatás interjúból leszűrhető az a más szerepekben – diplomakonzulensként, tanácsadóként – is megerősítést nyert tapasztalat, hogy a hazai és multinacionális szervezetek bár kialakították és bevezették a teljesítmény-menedzselési, kompetencia-, belső kommunikációs és képzés/fejlesztési rendszereiket, ezek mégis sok helyen inkább csak formális szinten működnek. Ez azt jelenti, hogy a HR „tulajdonolja” őket a vonalbeli vezetők helyett, és nem illeszkedtek be szervesen a mindennapi üzleti gyakorlatba.

A kutatás fókusza nem tette lehetővé, hogy az egyes rendszerek problémáinak egyedi jellemzőit és a

tovább lépés lehetőségeit részletesen tárgyaljuk, csak arra a gyökérproblémára mutathatunk rá, hogy ezek a területek máig megmaradtak HR „belügynek”. Ritka az az eset, amikor a vonalbeli vezetők felismerik – vagy felismertetik velük – a rendszerek működtetéséhez és eredményeihez kapcsolódó felelősségüket.

„Negyedévente 250 (1250-ből) embernek van olyan teljesítményértékelése, ami alapján pénz is kap. És persze nem jó a rendszer, ha nem jön ki belőle a pénz. Pedig mindig közösen, sok idő alatt alakítjuk ki, amibe mindenki beleszólhatna. De nem szólnak bele, biztos más dolguk lehet. Az egyszerű és a bonyolult sem jó, volt már grafikon is. Idén arra jutottunk, hogy valami stabilitás kell. Minden évben más volt fontos, hol a cash, hol a forgalom. A módosításnál igyekszünk a véleményeket is figyelembe venni, de ilyenkor már nem nagyon érnek rá.” (B cég HR vezetője)

A HR vezetők számára a legnagyobb gondot azonban a karriermenedzsment és a humán kontrolling területei – a HR tevékenységével és annak eredményeivel kapcsolatos mérési/értékelési és monitorálási kérdések – jelentik. E területek kapcsán a vonalbeli és a felső vezetők ugyanis szintén közvetlen és jól megfogható eredményeket – vagy éppen problémákat – tudnak érzékelni, tehát létezik egy jól megfogható üzleti szükséglet. Ezzel szemben azonban különböző külső és szervezeti tényezők hatására a HR terület csak kevés esetben képes megfelelő rendszereket kialakítani, bevezetni és főleg eredményesen működtetni.

A karriermenedzsment problémái kapcsán elég csak a nem éppen kedvező demográfiai és generációs helyzetre – fiatal vezetők, túlképzett beosztottak –, a laposodó szervezetekre, a karrier szó átértelmeződésére, az előléptetések szervezeti, politikai és hatalmi befolyásoltságára és a kevésbé fejlesztésorientált (coaching szemléletű) általános hazai vezetési stílusra utalni. Ezen még az sem segít, hogy a kutatásba bevont multinacionális cégek többségénél bevezették az anyavállalat által kifejlesztett HR rendszereket, így a karriermenedzsmentet is, de az csak ritka kivételként tudott valóban működőképpé válni.

„Kettős dolog: karriermenedzsment és karrierlehetőségek ütköznek. Alacsony a fluktuáció, kevés a lehetőség. A vezetői csapat nagyrészt állandó. Vannak munkatársak, akik nem látják a jövőt, a felső vezetőktől várnak útmutatást, de egyelőre nagy hallgatás a válasz részükről. A belső rotációval szemben nagy belső ellenállás van: a funkcionális vezetők ellenzik, mert ez teljesítményromláshoz vezet rövid távon. Hosszú távú érdekeket átnyomni nehéz. Ebben az anyag sem segít. A tanuló szervezet megvalósítását látom

ezáltal veszélyeztetve. Utódlási problémák vannak: elmegy egy kulcsfontosságú vezető, nincs utód. Tapasztalat nélkül veszi át valaki, aki rossz döntéseket hoz, de nem írhatja a tanulás számlájára, mert ezt a cég nem tolerálja.” (Z cég HR vezetője)

„A karriermenedzsment nehéz ezekben az időkben. A vezetés kettős. Vannak egyfelől a magam korabeliek a felső vezetésben. Van másfelől egy csomó fiatal, utánpótlás csapatnak hívjuk őket, minden évben 15 embert kiképezünk. Ez egyfajta toló erő. Azért képezzük őket, hogy érezzék, valamikor szükség lesz rájuk. De nem tudunk ígérni semmit sem. Nem látszik az üresedés. Megy a képzés, de kezd virtuális lenni.” (B cég HR vezetője)

A humán kontrolling mint témakör is csak kevés cég esetében merült fel, miközben a témakörrel foglalkozó publikációk és konferenciák (Siposné, 2002; Váradi, 2001), azt mutatják, hogy megnőtt az igény a HR tevékenységekkel kapcsolatos tervezési/mérési és értékelési tevékenységekre is. A kutatás tapasztalatai szerint a szervezetek jelentős része még az integrált HR informatikai rendszerek bevezetésével van elfoglalva, melyek a jelenlegi fázisban elsősorban az operatív, adminisztratív működés, esetleg a tervezési tevékenységek támogatására képesek.

„Az egy következő szakasza a dolgoknak, hogy minden HR funkció kiépüljön, a HR kontrolling is. Akkor kezdhetjük el a rendszereket összecsiszolni.” (L cég HR vezetője)

Tanulságok: adminisztratív szakértői szerep

Az adminisztratív szakértői szerep kapcsán tapasztaltak összefoglalása:

- a megkérdezett HR vezetők szemében ez a szerepkör a kötelező minimumot jelenti, egyfajta ugródeszkát az izgalmasabb, illetve nagyobb üzleti hatással járó és így nagyobb presztízt is jelentő szerepkörök felé,
- a válaszadók meglehetősen egybehangzóan írták körül az e szerep elismert betöltéséhez vezető utat és a rendelkezésre álló eszközöket,
- jelenleg bár érzékelhetőek kritikus pontok a szerepkörön belül, mégis összességében a HR vezetők felkészültnek érzik magukat e szerep betöltésére, és elsősorban az e szerepkörből való továbblépés lehetőségein gondolkodnak.

Az érdekegyeztető szerep

Ez a terület hozta a 360 fokos kérdőíves felmérés során – számunkra kissé váratlanul – a leggyengébb eredményeket, és az interjúk során is egy meglehető-

sen ellentmondásos elvárásokkal terhelt szerepkör bontakozott ki. A következő néhány idézet, reméljük, jól érzékelteti a HR vezetők önképe, illetve a feljük irányuló, különbözőnek észlelt elvárások közötti feszültségeket.

„Érkezésemkor a General Manager két dolgot mondott, amit elvár, és az egyikben bizonytalan is voltam, hogy be tudom vagy akarom-e tölteni, ez pedig a Tyúkanyó szerep. Valószínűleg tőlem várná, hogy én derítsem ki a véleményeket, de én nem vagyok egy politikai alkat, olyan csacsogós, networking típus, aki akkor is beszélget, ha nincs semmi mondanivalója.” (A cég HR vezetője)

„Tartok attól, hogy kivételezős, következetlen HR-esnek tartanak, ha elkezdem meghallgatni az embereket, és valakinek engedek valamilyen egyéni igénye szerint.” (W cég HR vezetője)

„Nem a középvezetők próbálnak meg tenni valamit, hanem a HR-re hárítanak. Kérdés, hogy az egyes szereplők mit várnak el. Így a tulajdonosok szemében sérül a HR hitelessége.” (B cég HR vezetője)

„Amikor a volt HR igazgató átment más területre, akkor nagyon megnyíltak vele az emberek, pedig ő is nő. Saját tapasztalatom, hogy az emberek, főleg plénum előtt nem nyílnak meg, politizálnak, nem őszinték, az igazi vélemények akkor derülnek ki, amikor már gáz van. Nem annyira őszinte a csapat, meg félnek bizonyos szempontokból.” (A cég HR vezetője)

Az érdekegyeztető szerep csapdái⁴

A fenti idézetekben a HR-esek érdekegyeztető szerepének következő, általuk észlelt dimenziói jelennek meg:

- A szerep „láthatatlan”, nehezen megfogható, konkretizálható. Erre utalhat az, hogy e szerep kapcsán merült fel az interjúk során a legtöbb metafora: tyúkanyó, bűnbak, faltörő kos. Ez azt jelzi, hogy olyan elvárásokról van szó, melyek a hagyományos, megszokott üzleti terminológiával nehezen kifejezhetőek, de mégis szükségesek a szervezetek mindennapi működésében.
- A fenti metaforák azonban arra is utalnak, hogy nem csak nehezen megfogható, hanem belső ellentmondásokkal, csapdákkal terhelt elvárásokról is szó van. Hiszen itt egyszerre kell egyfelől a különböző érdekű felek mellé állni és – jó HR-es sztereotípiájaként – empatikusan meghallgatni a problémákat, másfelől pedig érdekütközések esetében nemcsak a facilitátor, hanem a közvetítő, nehezebb esetekben a szövetséges szerepét is felvállalni.

- Dupla csapdát jelent – miként arra többen is utaltak –, hogy a szervezeten belül sokan (középvezetők, munkavállalók) éppen a HR-essel szemben kifejezetten bizalmatlanok, hiszen úgy gondolják, hogy neki a szerepéből fakadóan a személyes, bizalmi helyzeteket is technokratikusan és célorientáltan kell kezelnie, hiszen ilyen elvárások nehezdednek rá.
- Az interjúk alapján az is megállapítható, hogy az érdekegyeztető szerep nagyon különböző relációkban merül fel, és tartalma helyzetenként változik. Néhány példa, zárójelben a jellemző konfliktusforrások: egyes beosztottak vs. azok közvetlen vezetői (visszajelzés, értékelés, vezetői stílus, karrierlehetőségek), általában a munkavállalók vs. a menedzsment (kommunikáció, jövedelmek), középvezetők vs. felső vezetők (létszám és más erőforrások), multinacionális cég regionális központja vs. helyi szervezet (HR rendszerek bevezetése, létszám és bérkeretek).
- E szerepnek a megszokott üzleti szempontokhoz való nehéz illeszthetősége azt is eredményezi, hogy a kifejezetten üzleti/stratégiai partner HR-es szerepre törekvő vezetők sokszor szerepzavarnak vagy kompetenciahiányosnak élik meg ezt az elvárási területet, aminek eredményeként nem képesek azt tevékenységükbe integrálni.

Stratégiák az érdekegyeztető szerep betöltésére

Az érdekegyeztető szerepkörnek a HR vezetői működésbe való harmonikus beillesztésének nehézségét az is mutatja, hogy két élesen elkülönülő és az egész HR szerepkört alapvetően befolyásoló stratégiát érzekeltünk az érdekegyeztető szerep dilemmái kapcsán. (Már itt megjegyezzük, hogy a legjobb értékelést kapott vezetők képesek voltak az alábbi dichotómiát kikerülni, és a különböző szempontokat integrálni.) Az egyes megközelítéseket a „férfias” és a „nőies” címkével láttuk el, mivel jól illeszkednek a nemi szerepek hagyományos, kissé sztereotíp jellemzéséhez. Ugyanakkor látni kell, hogy találoztunk több „férfias” megközelítést valló nő HR vezetővel (miközben nőies férfival ritkábban). Az egyes megközelítések a következő módon jellemezhetők:

FÉRFIAS

- Kerüli a „tyúkanyóskodó” érdekegyeztető szerepet, ami akár a személyes kontaktusok keresésének, a nyitott ajtó elvének elvetését is jelenti. Ilyen esetben többször is a HR terület egy másik – jellemzően női – beosztottjára kerül át a tyúkanyó szerep.

- Az üzleti, stratégiai HR a tevékenységük kizárólagos fókusz, az „emberinek” tekintett konfliktusokat is törekszenek üzleti logikába helyezni megoldani.
- Domináns, erős önkép, aminek eredményeként az interjúkban többször is explicit témává vált mások – beosztottak, vezetők, munkavállalók – szakmai, emberi vagy szervezeti/politikai gyengesége.
- Szóhasználatukban, kifejezésmódjukban a gyakran visszatérő metaforák a versengést és a harcot idézik meg.

„Az szoktam mondani, hogy amíg nem állt fel a hadsereg, addig nem támadunk.” (R szervezet HR vezetője)

„Állandó felkészülés, spiccen kell lenni; de vannak sikerélmények, azok energiát adnak. A létünk múlik ezen, nem játék.” (V szervezete HR vezetője)

„Őket kvázi ügynökként használtuk, volt, akiket sikerült közülük meggyőzni, de voltak merevebb gondolkodásúak is. Ha a keményebb fejűeket meg tudod győzni, akkor az összes többit is.” (I szervezet HR vezetője)

NŐIES

- Keresi a személyes támogató szerepeket, személyes jellegű problémákkal is fordulhatnak hozzá, magára vállalja a szervezeten belüli „emberinek” tekintett konfliktusok megoldását.
- Személyes jellemzői a belső bizonytalanság és az önmarcangolásra való hajlam. A különböző szereplőknek való megfelelést fontos célként jelöli meg, és keresi az erős támogató partnereket – legtöbbször az első számú vezetőt. Explicit módon beszélnek saját vagy mások érzelmeiről, illetve tanulási, fejlődési szükségleteikről.
- Szóhasználatát a szolgáltatás, együttműködés metaforái jellemzik.

„Ha a HR-esnek nem csillog a szeme, akkor megkérdezik tőle a többiek, hogy baj van-e, kirúgás jön-e?” (K szervezet HR vezetője)

„Az ajtó mindegyikünkénél nyitva van, és ez intézményes. Telefonálni is lehet. Aki akar, az ide tud jönni... A szakszervezeti vezető rengeteget van az irodámban, mindent megbeszélünk. Nincsen panasziroda, de az emberek mindig jöhetnek. A bérszámfejtőkhöz is, és látom, hogy keresik is őket.” (B cég HR vezetője)

„Ha valakinek problémája van, elmegy a HR-hez, elmondja, összeül a HR és kitalál valami megoldást. Ha ők is akadályba ütköznek, akkor nagyobb fórumot kerítenek neki, szólnak a pénzügyesnek, jogásznak, megoldják, de nincs határozott, lefektetett folyamat. (J cég HR generalistája)

A kérdőíves felmérés során a legjobb visszajelzéseket kapott vezetők azonban – saját meglátásuk szerint – képesek egy harmadik, az előző szempontokat integráló szerepfelfogás kialakítására, melyet a „coach” szóval jellemeztünk.

COACH

- Ezt a felfogást valló HR vezetők elismerik, hogy léteznek „emberi” jellegű problémák a szervezetben, ezek megoldására viszont nem a HR-es, hanem a közvetlen vezető a legalkalmasabb személy.
- E cél megvalósítása érdekében lehetőleg nem lépnek be az adott konfliktushelyzetbe – átválalva valamelyik vagy akár mindkét fél felelősségét –, hanem megpróbálnak olyan szervezeti kereteket kialakítani, és úgy felkészíteni az egyes feleket – leginkább a vonalbeli vezetőket –, hogy azok képesek legyenek a saját szerepkörükhöz tartozó feladatok ellátására.
- Ennek legfontosabb eszköze a vezetők képzése/fejlesztése, személyes támogatása az emberek vezetése (people management) kapcsán.
- A másik fontos eszközrendszer a megfelelő HR rendszerek kiépítése és működtetése. Talán nem véletlen, hogy szinte mindegyik cég nagy hangsúlyt fektetett az elmúlt időszakban a belső kommunikációs rendszerének fejlesztésére: intranet (névtelenségre is lehetőséget adó fórumokkal), elégedettségi felmérések, vezetői fórumok, különböző hirdetőtáblák, belső vállalati újságok, nyitott ajtók politikájának különböző formái (például az első számú vezető is megkereshető egy rendszeresen meghirdetett időpontban).

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a fenti felfogás nem túl elterjedt, de már néhány szervezetben felismerték, mint a két, korábbi minta alternatíváját. A coaching alapú működés alapját a megfelelő kommunikáció és a bizalom jelenti. Mindez nem csupán a technikai lehetőségeken múlik, hiszen több helyen is az a tapasztalat, hogy a szervezeti tagok nem élnek a felkínált lehetőségekkel, nem megfelelően működnek a belső kommunikációs csatornák.

„Van intranet, sírva kellett könyörögni, hogy írjanak.”
(A cég HR vezetője)

„A kommunikáció problémái a belső elégedettség-felmérésnél is előjöttek, mindenféle bontásban az őszinte, nyílt kommunikáció volt a leggyengébb.” (Y cég HR vezetője)

„Kommunikációs fórumot teremtettünk, amit bármikor igénybe vehetnek, hogy a problémáikat a felső vezetés

felé jelezhessék. Nem működik a valóságban, mert azt várják, hogy a HR kezdeményezzen.” (F cég HR vezetője)

„Kétszer futottunk neki az intranetnek. Először a technikai részen volt a hangsúly, majd rájöttünk, hogy egyszerű technikán naprakész információt kell adni.”
(P cég HR vezetője)

Tanulságok: érdekegyeztető szerep

Az interjúalanyok gondolatainak és tapasztalatainak bemutatása után mi úgy látjuk, hogy a következő módon lehet összefoglalni az érdekegyeztető szereppel kapcsolatos jelenlegi hazai helyzetet:

- E témakör kapcsán erőteljes szerepzavar érzékelhető a megkérdezetteknel. Mintha nem lenne világos – illetve folyamatosan újra fel kell tenniük a kérdést –, hogy mit is várnak el tőlük. Kívülről gyakran nem az fogalmazódik meg, hogy az egyes szereplők mit várnak el tőlük, hanem az, hogy kinek az oldalán állnak.
- E szerepkör eredményes betöltése jelenti ugyanakkor a HR hitelességének s a feléje irányuló bizalomnak az alapját. (A kérdőíves felmérésben a bizalomra és hitelességre a HR-esek általában nem kaptak magas értékeket!)
- A szerepzavart két szélsőséges módon kezelik a megkérdezettek: (1) vannak, akik igyekeznek elhárítani ezt a szerepet, illetve a HR területen belül valakire delegálni; (2) mások túlzott mértékben azonosulnak egyfajta támogató, segítő szereppel, és szervezeti „tyúkanyóvá” válva folyamatos személyes hozzáférhetőséget biztosítanak, és aktívan részt vesznek a különböző konfliktusok feloldásában.
- A legsikeresebbnek értékelt cégek esetében a HR vezető megpróbálja átfogalmazni ezt a szerepkört és így leküzdeni a potenciális szerepzavart. Ez a személyes bevonódás helyett megfelelő keretet jelentő HR rendszerek – kommunikációs, teljesítményértékelő – működtetését és a vezetők fejlesztését, coaching-ját jelenti.

Ez utóbbi megoldás azért nagyrészt a HR működésének általános alapmodellje terület nem egyszerűen csak operatív feladatmegoldó és kiszolgáló terület (persze az is), hanem fontos szervezeti és egyéni képességek fejlesztője, egyfajta belső szervezettefejlesztő. Ez a gondolkodásmód viszont felveti az érdekegyeztető és a változási ügynök szerepek határvonalának kérdését, amely úgy tűnik, hogy a HR szempontból élenjáró hazai szervezetek esetében nem olyan éles, mint amit Ulrich modellje feltételez.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy e szerep kapcsán a HR vezetőknek még nem sikerült világos határokat húzniuk és a felelősségeket letisztázni a különböző szervezeti szereplőkkel.

A stratégiai partner

Az interjúk alapján egyértelműen megfogalmazható: ez ma a leginkább vágyott szerepe a HR vezetőknek. Nem csoda, hiszen a különböző szakmai publikációkban és a hazai és nemzetközi konferenciákon is folyamatosan az a nézet visszhangzik, hogy a HR terület vezetőjének „helye van az asztalnál”, ahol a szervezet hosszú távú jövőjét érintő stratégiai döntéseket meghozzák. A felmérésbe bevont cégek esetében a HR vezetők mindannyian a top vezetői csapat tagjai, ami azt mutatja, hogy ez nem csak egy szűk HR szakmai vélemény, hanem az üzleti élet egyik elfogadott mintájává vált.

A felszíni nagy egyetértés mögött azonban több csapdahelyzet is leselkedik a stratégiai szerepet megvalósítani szándékozó HR vezetőre.

A stratégiai partner szerep csapdái

A stratégiai szerep sokszor valójában csak üres szóhasználatban merül ki. A „Nálunk kulcsfontosságú az emberi tőke” közhelyszerű kijelentés ellenére több felmérés is azt mutatja, hogy nem a HR vezetők a legjobban fizetettek és a legmagasabb státuszúak a felső vezetői csapatokon belül, de még csak nem is átlagos helyzetűek.⁵

„Nem elég a stratégiai részvételünk... Ez azt jelenti, hogy sokkal többet akar a HR vagy a másik oldal, hogy a HR nyújt annyit, amennyit kell, ne akarjanak többet. Azaz a HR „nyomul” előre, de nem várják. Miért nem várják? Azért mert az újfajta szemlélettel nincsenek tisztában, nem azt szeretnék, vagy egy konzervatívabb viselkedést várnak tőlünk, és annak a színvonalát szeretnék, ha javítanánk, ahelyett, hogy beleszólnánk akármibe.

„A HR vezetői funkciója van, akkor nagyon módjával kell csak a stratégia irányába menni. Azaz, ha ebbe az irányba akarnak továbbmenni, akkor csak lépésről lépésre lehet, mert nincs efelé elvárás. Ettől nehezebb is ebbe az irányba menni, nem vevők arra.” (M cég HR vezetője)

A kérdőíves felmérés eredményei is egy sajátos „csiki-csuki” helyzetet mutatnak a HR stratégiai súlyának megítélésével kapcsolatban. A HR vezetők

jobbára arról panaszkodtak, hogy nem engedik oda őket a stratégiai döntések megvitatásához, azaz külső korlátot érzékelnek („Ha odaengednek, akkor majd hozzájárulok.”) Ezzel szemben a felső és vonalbeli vezetők a „valós” hozzájárulást kéri számon a szerintük már stratégiai tekintetű HR területen, így ők belső, HR jellegű korlátokat azonosítanak („Ha már itt vagy, igazán hozzájárulhatnál!”). Egyfajta nyelvzavar figyelhető meg: valószínűleg a vezetők valami más értenek stratégiai hozzájáruláson. Az üzenet talán az, hogy „segíts pótlólagos erőforrásokat szerezni a stratégia megvalósításához, akkor majd beleszólhatsz a döntésekbe”.

A külső korlátok kétségtelenül megfigyelhetőek, hiszen a kutatásba bevont cégek legnagyobb részénél a termék/piac alapú stratégiai gondolkodásmód és tervezés dominál. Ez esetben a HR tényezők a stratégiaalkotásnak csak a sokadik lépcsőjében – mint feltételbiztosítók – lépnek be, elsősorban a létszám- és jövedelemkérdésekre fókuszálva. Valójában e cégeknél a stratégiai HRM csak egy alacsonyabb szinten valósul meg, ami az üzleti tervezésből levezetett HR tervezést és működést jelenti.

„Az őszi 20–25 fős stratégiai megbeszéléseken mindenki szóhoz jut, de én szinte soha nem szólok semmit, mert nem olyan témák vannak. Meg ez már régóta így van. Nem téma, hogy hányan legyenek, meg milyen képzettségűek legyenek. Ha mondják az igényeiket, akkor az elnök mondja, hogy a HR vegye fel az akciótervek közé. A döntéshozatalban nem veszek ezért részt, de a megcsinálásában ott vagyok. A jogász kollégával vagyunk így. Nem téma az ember, a termékekről beszélünk, aztán forgalmi tervek jönnek, végigmegyünk a 4P-n, itt nincs mit mondani a HR-nek, aztán jönnek a műszaki kérdések. A gépet könnyebb lecserélni, mint az embereket. A mi szakmáinkban már nincsen képzés, nem lehet felvenni embert, nagyon kell vigyázni rájuk. Legfeljebb az kell, hogy két oroszul tudó képviselő kell, azt meg felírom.” (B cég HR vezetője)

Csak nagyon kevés cégnél találtunk példát a szervezeti képességekre alapozó stratégiai gondolkodásmódra, ahol a HR kritikus szervezeti „hajtóerőt” (drive-ot) jelentett⁶. Az egyik vizsgált cégnél az adott évben a stratégiai prioritást kapott tevékenység/céletterület között több HR-es, mint pénzügyi jellegű volt. E témakör egyik izgalmas folyamánya a szervezeti alapvető képességek (‘core competence’) és a HR területén alkalmazott kompetenciarendszerek közötti kapcsolat gyakorlati megteremtése.

„Idén a leadership-en van a fő hangsúly, kiválasztottunk egy modellt, amit felülről legörgetve vezetünk be, nagy hangsúlyt kap, hogy csináljuk ezt. A top team

támogatja, odajön workshopot tartani ... Van egy wish list, hogy mit várnak el tőlünk, mi ebből kiindulva megnéztük, hogy melyik aktivitás segíti az adott területet, és még ezen belül is vannak fókuszterületek, amik pl. kérdőíves felmérésekből jöttek ki." (Y cég HR vezetője)

Ritka kivételként az egyik cégnél megemlítték, hogy a felsővezetői karrierút nélkülözhetetlen állomása a HR szakterületen eltöltött időszak is, aminek eredményeként a cég legfelsőbb vezetői értik és igénylik a HR terület hozzájárulását az üzletmenethez. Azt viszont többen is megerősítették, hogy a problémák ellenére stratégiai partnerként tekint rájuk a felsővezetői csapat:

„Az anyacég is a stratégiai partner szerepet fogalmazza most meg célként, s próbálja meg integrálni.” (Z cég HR vezetője)

„Szeretném hinni, hogy a HR-nek a cégben fontos szerepe van. A szervezet globálisan sem végrehajtóként tekint a HR-re. Bármilyen felsővezetői döntés esetében bevonják a HR-t, várják a véleményét.” (F cég HR vezetője)

Mindezzel együtt a belső, HR jellegű korlátok jelenléte is megfigyelhető. A HR lehetséges stratégiai hozzájárulását elemezve a legtöbb HR vezető elsősorban a HR rendszerekre fókuszált, a HR szakmai nyelvezetet, kifejezéseket használta. Más szóval: a tevékenységre és nem az eredményekre koncentráltak. Hiányzott a HR által teremtett hozzáadott érték megragadása, a felsővezetői nyelvezetben megszokott terminusok, szempontok használata. Ez alapján úgy tűnt, hogy bár vágyaikban üzleti/stratégiai vezetőként jellemzik magukat, jelenben inkább a szakmai jellegű vezetői szerepfelfogás a jellemző.

Példák az inkább HR nyelvezetű, rendszerekre épülő megfogalmazásokra:

„– Mit értsünk a HR hozzáadott értékén?

– Katalizátorként hatni. Például kompetenciamodellt alkotni. Ezt most a felső vezetés is szeretné látni.” (D cég HR specialista)

„A vezetőképzést mi központilag csináljuk, nem engedjük, hogy az üzletágak/line menedzserek barkácsoljanak.” (L cég HR vezető)

„– Mi lehet a HR stratégiai hozzájárulása?

– Egy-egy csapat kialakításánál is figyelembe venni a kompetenciákat. Segíteni abban, hogy letisztázzuk, kinek mi a dolga (vezetési tanácsadás), pl. egy-egy projektnél a projektvezetőnek, mi lesz a munkamegosztás. Az elkötelezettség felmérés minden visszacsatoló meg-

beszélésén ott vagyok, hogy erősítsem azt a mentálitást, hogy mit tehetünk mi magunk azért, hogy jobban érezzük magunkat. Műszakvezetők tréningje, milyen új viselkedésformákat várunk el: jó visszajelzéseket kapunk, konkrét segítséget nyújtottam abban, hogy mire figyeljenek a műszakátadásnál, leírtuk együtt stb.” (U szervezet HR vezetője)

A stratégiai partnerség a fentiekkel szemben elszakadást jelentene a szűken vett HR szakmai szemlélettől, a szervezet belső és piaci folyamatainak, működés módjának a megértését feltételezve. Erre a tanulás mellett az üzleti vezetőkkel való folyamatos kapcsolattartás jelenti a legjobb lehetőséget. Példák az üzleti, stratégiai felfogáson alapuló gondolkodásmódra:

„A stratégiai szerep nemcsak a HR terület, hanem az összes menedzsmenttag felé elvárás a GM-től, hogy közös gondolkodás legyen. Tőlem is azt várja, hogy egyre jobban legyek képben a termék- és marketing-ügyekben.” (A cég HR vezetője)

„Mik a hozzáadott értékeink? Minél többet legyünk kint a területen és legyünk együtt a vezetőkkel és lássuk azt, hogy hova megy a business (üzleti meetingek, orvoslátogatókkal túrák, új termékindítások). Gondolkodjunk előre, lássuk azt, hogy hol vagyunk, hol akarunk lenni, és ebből vezessük le, hogy mivel foglalkozunk. Amiből kell, hogy eredezzen ez az egész, és amivel egy-két területen küzdök a kollégákkal, az az, hogy ne azt csináljuk, amit megszoktunk, hanem, hogy mit akarunk három év múlva elérni, merre mozdul a külső és belső környezet, ismerjük a konkurenseket.” (A cég HR vezetője)

„A küldetésem, hogy a szervezeti kultúránk profitot termeljen, ez legyen egy core competence. A nagyok között mi vagyunk a legjobb munkáltatók, ami azt jelenti, hogy át tudunk úgy hívni embereket, hogy lehet, hogy kevesebbet kell nekik fizetni, ami jelentős megtakarítás a bérköltségeken. Ez működik, a cég ezt bizonyította ebben az iparágban.” (N cég HR vezetője)

A stratégiai partner szerepfelfogás mögött álló küldetések

A stratégiai szerepről folytatott beszélgetések érdekes hozadékát jelentik azok a mondatok, amelyekben a megkérdezett vezetők explicit vagy pedig közvetett módon megfogalmazták személyes és HR vezetői hitvallásukat, küldetésüket. A legjellegzetesebb megfogalmazásokat tematizált csoportosításban a 2. táblázatban mutatjuk be. Minden különösebb elemzés nélkül megfigyelhető a célkitűzések bámulatos sokszínűsége és belső ellentmondása:

Küldetéstípusok

TÚLÉLÉS

„Olyan év eddig nem volt, hogy valamit ne sikerült volna elérni vagy kicsit előre lépni. Ehhez türelem kell. Előbb-utóbb minden meglesz, nem biztos, hogy nekünk, lehet, hogy az unokáinknak.” (V cég)

SZOLGÁLTATÓ

„Ügyfeleink vannak, akiket ki kell szolgálni, ha velünk csinál-tatják meg a dolgokat, akkor az jobb, hatékonyabb.” (N cég)

KÖLTSÉGGAZDA, KONTROLLER

„Nekünk is szükségünk lenne a szép dolgokra, mint felvétel és fejlesztés, de most élére kell állítani minden forintot.” (B cég)

HANGULATFELELŐS

„Ha a HR-esnek nem csillog a szeme, akkor megkérdezik tőle a többiek, hogy baj van-e, kirúgás jön-e. Ez tehát a HR csillogó szemének a felelőssége.” (K cég)

ÉRDEKEGYEZTETŐ

„Tyúkanyó szerep, ami annyit tesz, hogy ne csak itt üldögéljek az elefántcsont-toronyban, lássanak az emberek, tudjam, hogy mi történik, köszönjenek nekik, néha azt is mondják, hogy szakszer-vezetis... stb.” (A cég)

SZÜRKE EMINENCIÁS

„Az első számú vezető belső, titkos tanácsadójának lenni.” (I cég)

ÜZLETI PARTNER

„Arra a HR szerepre törekszünk, hogy az üzlet szerves része legyünk”, nem csak jótékonykodni, amikor az üzlet jól megy, vagy háttérbe szorulni, ha rosszul.” (Z cég)

„A hozzájárulás az lehet, hogy meghatározzuk magunknak, hogyan járulhatunk hozzá az üzleti eredményekhez. Nincs idő azon dolgokra, amelyek nem járulnak hozzá az üzlethez.” (D cég)

VEZETŐFEJLESZTŐ

„Cél, hogy a vezető „fejlesztő vezető” legyen, fejleszti a munkatársait, beosztottjait, nemcsak irányít. Az emberek fejlődését és stratégiát összekötjük, a stratégiát csak fejlődéssel lehet elérni.” (O cég)

„Szerintem a HR-nek a vezetőket kell abban segíteni, hogy „people management”-et folytassanak...” (A cég)

VÁLTOZÁSI ÜGYNÖK

„Én katalizátor vagyok, a környezet rákényszerít bennünket. Sajnos vagy szerencsére.” (H cég)

„Azt a pontot keressük, ahol csak egy kicsit feszítjük túl a tolerancia küszöbüket, csak amennyi még eladható. Ezt a rugalmasságunkkal érjük el.” (A cég)

Tanulságok: stratégiai partner szerep

A stratégiai partner szerep kapcsán megfogalmazható általános tapasztalatok:

- Megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők mind egyetértenek a HR stratégiai szerepében, és már jelenleg is üzleti partnernek értékelik magukat, vagy pedig ennek elérését tűzik ki célul.

- Ezzel szemben kevés olyan konkrét példát lehetett találni, amelyek e szerep betöltését igazolnák. Emellett a HR vezetők szóhasználata, illetve stratégiai szerepük jellemzése is arra utal, hogy jelenleg elsősorban szakmai, funkcionális vezetőként definiálják magukat, illetve saját területük hozzájárulását is.
- A stratégiai szerep eléréséhez nem csak a HR vezetők fejlődése szükséges, hanem az általános felsővezetői gondolkodás változása is, amelynek során a HR kiszolgáló/feltételteremtő szerepe helyett „hajtóerőként”, kompetenciafejlesztőként való felfogása kerül előtérbe.

A változási ügynök

E szerep két nagyon eltérő kontextusban jelent meg az interjúalanyaink számára, amelyek egyben nagyon különböző lehetőségeket és szerephez való viszonyulást jelentettek:

- Az interjúk többségében az üzleti kontextust recesszióként, a szervezeti reakciót pedig konszolidációként jellemezték a vezetők. Ezekben az interjúkban a HR változásokhoz kapcsolódó szerepe elsősorban a leépítések megtervezésében, kommunikálásában és lebonyolításában, illetve általában a HR rendszerek létszámot és bért kontrolláló hatásának a felerősödésében jelentkezett. Az ilyen típusú változások esetében az interjúalanyok a HR iránti bizalom, a szervezetben belüli elfogadottság csökkenéséről számoltak be.
- Három szervezetben azonban jelentős növekedésről, illetve az egész szervezetet átfogó kultúrafejlesztési programokról számoltak be a HR vezetők. Ebben a szervezeti kontextusban a HR fejlesztő szerepe – emberek felvétele és képzése – került előtérbe, ami a HR terület elfogadottságának és súlyának növekedését eredményezte.

Változási ügynök szerep: a gátak

Akár a konszolidációhoz, akár a fejlesztéshez kapcsolódó projektekről van szó, a konkrét változásvezetési feladatok természetes módon termelik ki az ellenállást, ami sokszor a HR területen csapódik le:

„Itt látszik, hogy egy változásmenedzsmenten már túl vagyunk, ami nem hozott mindenkinek az életében pozitív változásokat, ezért vannak fenntartások.” (W cég HR vezetője)

„Bizalmatlanság: téveszmék vannak az emberekben. Szerintük az, ami rossz a változásokból, arról a HR-es tehet, pedig az a vezető sara volt.” (H cég HR vezetője)

„Kicsit mozgatni a szervezetet, mert nagy a szervezeti tehetetlenség. Kevésbé edzettek a változásra, és kis változás számunkra sok energiába kerül az emberek kezelésében. Pszichésen nálunk csapódnak le a dolgok.” (P cég HR vezetője)

Bármelyik változásvezetési helyzetről is volt azonban szó, a kérdőíves felmérés eredményei és az interjúk is azt erősítették meg, hogy a HR területre önmaguk és a partnerek észlelése szerint is a reaktív üzemmód volt a jellemző. Érdekes volt megfigyelni, hogy a proaktivitás kérdése majd mindegyik interjúban komoly szerepet kapott, feltehetően azért, mert a stratégiai szereplővé válás egyik metaforáját testesíti meg, és egyben egy kis miniatűr esettanulmányként is szolgál arra vonatkozóan, hogy milyen ellenerők hatnak ebben a tekintetben, és hogyan bővíthető az adott mozgástér.

A proaktív működés útjában a következő gátak állnak a HR vezetők szerint:

1. Az általános megítélés szerint a proaktivitás legnagyobb gátja az operatív, adminisztratív feladatokból fakadó jelentős leterheltség, amihez a sokszor említett erőforrás (létszám) hiány társul.
2. Különösen a multinacionális cégek HR vezetői panaszkodtak arra, hogy kevesebb tér van a helyi kezdeményezésekre, alkalmazkodni kell a regionális központok irányelveihez, illetve saját javaslataik esetében a döntések hosszú átfutási idejéhez.

„A headquarter-hoz való igazodás, állandó változtatásai a proaktivitás ellen hatnak.” „A proaktivitást az is lenyomhatta, hogy tavaly volt egy nagy változás, visszakért a helyi szervezethez egy addig különálló terület. De nem vonták be őket a régió szintű döntésbe, csak akkor tudtak valamit kommunikálni, amikor az emberek már a folyosón pletykálták, hogy mi is fog történni.” (W cég)

3. A proaktivitás gátját jelenti az is, ha nincsen egy, a felső vezetés által eldöntött és világosan kommunikált, stratégia, amely a HR számára is keretet jelentene a hosszabb távú személtmód kialakítására.

„Nehéz úgy proaktívnak lenni, hogy nincs stratégia, aztán vagy bejön, vagy nem. A HR tevékenysége kapcsolódik más területekhez, nemcsak úgy lóg a levegőben.” (K cég)

4. Végül az is a proaktivitás ellen hat, hogy a HR-re az ügyfelei – középvezetők, munkavállalók – elsősorban operatív kiszolgálóként tekintenek, és csak akkor vonják be őket – feladatmegoldó szerepbe –,

amikor felmerülnek az őket is érintő problémák. (Szélsőséges esetben az is előfordul, hogy még ekkor sem vonják be a HR-t, mert csak bürokratikus, kontrolláló szereplőnek érzékelik, akár keresések, felvételek vagy átszervezések esetében.) Mindez persze azt is jelenti, hogy a HR területnek sem sikerül kommunikálni rendszereinek hozzáadott értékét, ami csak közvetve, hosszabb távon jelentkezik. Gyakran éppen emiatt nem jelentkezik egy probléma (legalábbis rövid távon).

Lehetőségek a változási ügynök szerep sikeres betöltésére

Azon kevés cégnél, ahol a proaktivitás elfogadható értékelést kapott, az interjúk során kiderült, hogy ennek háttérében a HR vezető és az első számú vezető szoros együttműködése, bizalmi kapcsolata, és ennek megfelelően a HR kezdeményezések magas szintű támogatottsága áll. A tudatos proaktív működés egy másik példáját az elégedettség felmérések céltudatos felhasználása jelenti, hiszen ezáltal lehetséges a szervezetben általánosan vagy egyes területeken megjelenő problémákat még csírájukban felfedezni és kezelni.

„A központi iniciatívák a belső elégedettség felmérésekre alapozódnak. Ezt mi proaktivitásnak értékeljük, a kollégáink nem biztos. Kérdés, hogy mennyire kommunikáljuk jól, hogy amit csinálunk az azért van, mert tőletek jött az igény.” (Y cég HR generalista)

A már korábban tárgyalt generalisták alkalmazásának egyik eredménye a szoros, napi kapcsolattartás, kölcsönös tájékoztatás és képben tartás lehet, ami tovább erősítheti a HR kezdeményezőbb működését.

Az ellenállások kezelésének illetve általában a sikeres változási ügynöki tevékenységnek az elemzése során az interjúk nem tártak fel meglepő újdonságokat. A szakirodalomban és a gyakorlatban már régóta használt és ajánlott mintákat idézték fel a sikerekről beszámoló HR vezetők:

- A legfelsőbb szintű vezetők, különösen a vezérigazgató elkötelezése, szponzori szerepbe való megnyerése, egy felülről-lefelé haladó folyamat kialakítása.
- A többi szervezeti szereplő, különösen a középvezetők bevonása a tervezésbe és megvalósításba.
- Kisléptékű kezdés, ami pilot projektek indítását vagy egy szervezeti részterület vezetőjének a meggyőzését jelenti.
- A változások során a vezetői szerep helyett a facilitálás, a támogatás vállalása.

„Pl. a kompetenciarendszer adaptálását egy kisebb középvezetői team látta el, elsősorban véleményformálókat vontunk be. Először kidobáltuk, amiről azt érezték, hogy bullshit, kiegészítettük, aztán még mindig bullshitnek tűnt, tehát elkezdtuk addig lebontogatni szintekre és munkakörökre, amikor már ők is azt mondták, hogy így van értelme. Volt néhány olyan középvezető, aki rosszul volt a kompetenciáktól, na őket kezdtük el bevonni, és őket kérdeztük meg, hogy kiket vonjunk be még.” (Y cég HR vezetője)

„A 360-as jól sikerült, bár a felső vezetés először azt mondta, hogy minek, és ez nekem kemény meccs volt, hogy legalább próbáljuk ki. Miután megtörtént, azt mondta a General Manager, hogy azonnal az összes menedzsmenttag csinálja meg. Utána ez már ott volt a kezében és úgy csinálta meg a fejlesztő beszélgetéseket. Én is leültem az összes menedzsmenttaggal és az ő embereit is végigbeszéltem velük.” (A cég HR vezetője)

„Kívülről úgy tűnik, hogy a HR a változás előidézője, mert pl. mi készítettük elő a workshopokat, mi facilitáltuk”. (H cég HR vezetője)

A fentiekén túl még az érdekegyeztető szerepnél is felismert minta emelhető ki, miszerint a változásvezető szerep legerőteljesebben a vezetőfejlesztésen keresztül működik. Vagyis nem a HR közvetlen jelenléte és vezetői szerepe a döntő, hanem a közvetett felkészítő, facilitáló hatása. A változások vezetéséért való felelősség azonban a felső, illetve a középvezetésnél marad.

Tanulságok: változási ügynök szerep

Összességében a változási ügynök szerep kapcsán elmondható, hogy kétarcú szerepkörrel van szó.

- A változások mindenképpen felbolygatják a szervezetet, a HR könnyen kerülhet a „piszkos” munkák elvégzőjének, vagy pedig a „rossz hír hozójának” szerepébe, különösen, ha leépítésről van szó. E tekintetben ez a szerep gyengíti a HR iránti bizalmat a szervezeten belül.
- Másfelől a változások egyben lehetőséget is adnak az operatív végrehatói szerepkörből való kilépésre, különösen, ha a HR a kezdeményező, felkészítő szerepet is be tudja tölteni. Ehhez viszont az első számú vezetővel kialakított bizalmi viszony szükséges.

A felső vezetők és a HR

Az egyes szerepek tárgyalása után érdemes lehet összegezni azt is, hogy a HR milyen kapcsolatban állhat a különböző vezetői szintekkel a szervezeten belül. Az eddigi leírtakból is kitűnt, hogy az egyes sze-

repek tartalma és az elvárások teljesítésének a sikeressége különbözőképpen értelmezhető az eltérő szervezeti szintekről.

Az interjúk során azt tapasztaltuk – és a kérdőíves visszajelzések is ezt erősítették meg –, hogy a felső vezetői szinten nagyobb a HR elfogadottsága, hozzájárulásának elismerése. Az is megfigyelhető volt, hogy maguk a HR vezetők is könnyebben azonosultak a felsővezetői nézőponttal, vagyis egyfajta integráló – és egyben kontrolláló – szerepkört definiáltak maguknak, az egyes üzleti területek szempontjait kevésbé helyezték előtérbe. A kedvezőbb megítélés a következő tényezőkre volt visszavezethető:

- A felső vezetők pozíciójuknál fogva jobban rálátanak a kényes HR tevékenységek – fizetés/előléptetés/leépítés – indítékaira, céljaira, így a középvezetőkhöz képest a HR területet tágabb szervezeti összefüggésekbe tudják helyezni. Számukra így kevésbé a HR kontrolláló jellege jelenik meg, inkább az integratív, szabályozó működését érzékelik.

„HR-nek a felső vezető aspektusát kell képviselnie, a középvezető nem is látja sokszor a „big picture”-t, közöttük nagyon nagy az érdekkülönbség a szervezeten belül. Ez szervezeten belüli általános probléma, a két szint között van egy komoly feszültség.” (K cég HR vezetője)

- A felső vezetői csapaton belül a HR-es gyakran tölt be egyfajta „mindenes” szerepet, vállalja a hálátlan „egyéb” feladatokat.

„Minden, amihez nem akarnak nyúlni a többiek, az a HR-nél landol így kell kíváncsiság, érdeklődés, hogy megoldjam ezeket a problémákat és elfogadtassam ezáltal.” (N cég HR vezetője)

- A fenti hálátlan feladatok mellett a HR vezető betölthet egyfajta felsővezetői coach szerepet is, ez gyakorta megkerülhetlenné is válik érzékeny, bizalmi kérdések kapcsán. Ez esetben éppen a rutinszerű üzleti gondolkodástól eltérő szakmai háttere és szemléletmódja alapozza meg ezt a szerepét. A kutatás során két esetben arra is találtunk példát, hogy a HR-es az első számú vezető „szürke emenciája”-ként értékelte saját szerepét.

„Kicsiben coacholom a felső vezetőket, segítek, mert van egy nagyobb rálátásom a cégre.” (N cég HR vezetője)

„A felső vezetésben sokan külföldiek, ezért rászorulnak a HR-re, pl. mit csináljanak a magyar beosztottakkal? Ezért elég élő a kapcsolat. És jönnek is, könnyebben veszik fel a kapcsolatot a HR-rel.” (P cég HR vezetője)

„Első pillanatban mellette (vezérigazgató) tettem le a voksom, őt kezdtem el támogatni. Sok hasonló tulajdonságunk volt, ami meg különbözött, abból lettek aztán a gondok. Azt a szerepet akartam magamnak, amit ki is mondtam neki, hogy az ő belső, titkos tanácsadója kívánok lenni, szürke eminenciásként. Egy évig ez működött is, hallgatott mindenben rám, kart karba öltve működünk, a főnök elismerte a munkámat. Úgy nézett rám, mint aki egy multitól jött, és az a tapasztalat sokat segíthet a cég továbbfejlesztésében.”
(I cég HR vezetője)

A felsővezetői csapaton belül kiemelt súlyt kap a HR vezetőnek az első számú vezetőhöz fűződő kapcsolata. A kutatás során nagyon különböző jellegű együttműködésekbe nyerhettünk bepillantást. A távoli adminisztrátor, az ügyfélorientált szolgáltató, az emberek lelkével foglalkozó tyúkanyó, belső hangulatfelelős, az üzleti partner, kritikus erőforrásokat kontrolláló jobb kéz, a személyes coach vagy szürke eminenciás vagy akár többük is egyszerre lehet a metaforája annak, ahogyan a HR vezető kapcsolódik a főnökéhez.

Mivel a kutatás közvetlen fókuszában ez a témakör nem szerepelt, ezért inkább csak hipotézisként fogalmazható meg a tapasztalatunk, hogy az első számú vezető és a HR vezető személyes kapcsolatának a minősége, intenzitása és alapelvei közvetlenül meghatározzák az egész HR terület szervezeten belüli elfogadottságát és hatóerejét. E kapcsolat kezdeményezője és alappillére pedig nyilvánvalóan a szervezet vezetője. Úgy véljük, ő gyakran az általa tudatosan vagy ösztönösen előre megfogalmazott keretekhez hív be, vagy választ HR vezetőt, annak szemléletmódjával, felkészültségével és stílusával együtt. Ezt a felvételkor kimondva-kimondatlanul kialakított pszichológiai szerződést már nagyon nehéz a későbbiekben a HR vezetőnek újralakítania. Az interjúk során néhány HR vezető megfogalmazta, hogy milyen típusú felső vezetővel, milyen keretek elfogadása mellett tud és képes dolgozni.

A középvezetők és a HR

A középvezetők már ellentmondásosabb elvárásokkal rendelkeznek a HR területtel szemben, és a felmérés tanúsága szerint jóval kritikusabbak is.

A HR vezetők úgy érzékelik, hogy a középvezetők jelentős része nem érti meg a HR szerepét, hozzájárulásait sem a teljes szervezeti, sem pedig a saját szintjükön. Hajlamosak korlátként, kontrollként tekinteni a HR által működtetett rendszerekre, amelyek gátolják a rugalmasságot a területére jellemző üzleti és emberi jellegű speciális problémák megoldásában.

Más esetekben pedig nem kifejezett ellenállásról van szó, hanem egyszerűen csak érdektelenségről, a HR jellegű kérdések ugyanis elvesznek a sürgős/fontos üzleti, szervezeti feladatok rengetegében a középvezetők számára.

„A menedzsereknek kimagaslóak a szakmai ismereteik, de alacsony a szervezeti tudatosságuk, s nem ismerik a HR szerepét, felelősségét, sőt a saját szerepüket sem látják át a különböző HR folyamatokban.” (D cég HR generalista)

„Ezzel kapcsolatban érzékeljük, hogy a középvezetők szeretnének beszélgetni. Meghívtak minket értekezletekre, de nem volt kérdésük, inkább várnának valami információt tőlünk, de nem tudjuk, hogy mi az. Érzékünk egyfajta távolságtartást, bizalmatlanságot.” (T cég HR vezetője)

„A középvezetők nem szeretnek tréningre járni, büntetésként élik meg. A HR megítélése a szemükben, hogy öten vannak és elvisznek egy csomó pénzt, nincs hozzáadott értékük.” (N cég HR vezetője)

A megkérdezett HR vezetők ezt a „természetes” ellenállást három, akár párhuzamosan is alkalmazott együttműködési stratégiával próbálják feloldani.

1. Az összes HR vezető egyetértett abban, hogy nem szabad bürokratikus kontroll szervezetként megjelenni a vonalbeli vezetés számára, hanem szolgáltató partnerként kell újradefiniálni a saját szerepüket.

„...a középvezetőknek az fontos például, hogy a kiválasztást előkészítsük, megkapjon mindent.” (O cég HR vezetője)

„...eredmény, hogy adminisztratív szerepből felküzdöttük magunkat, elismertebb a HR funkció, bizalom, a kommunikáció elindult a partnerekkel pl.: házon belüli tréningek, időt szakítanak a kollegák találkozni velük (pl. felvétel esetén már adnak a véleményükre), tanácsot kérnek tőlük menedzserek, senior menedzserek.” (K cég HR vezetője)

„A cég felső vezetése szeretné, ha a cégről kialakult kép, hogy nagyon rugalmas, s hogy amit az ügyfél kér, azt megcsináljuk, megmaradjon. A rugalmasság és a tervezés néha egymásnak ellentmond. A középvezetők ellenben azt is elvárják, hogy amit ők megterveznek, azt megkapják. Talán a HR-nek kellene előrelátóbbnak lennie.” (O cég HR vezetője)

2. A HR jelenthet érdekképviseleti/egyeztető funkciót is, miként ezt a generalista elvű működés bemutatása során már jeleztük. Ehhez azonban szükséges egy előzetes bizalom a középvezetők részéről, hogy

ne a felső vezetés kinyújtott karjának tekintsék a HR-t. Ez a bizalom pedig nyilvánvalóan lépésenként, illetve például az előző pontban említett pontos, hatékony szolgáltatói működéssel teremthető meg.

3. Végül, a felsővezetői csapat esetéhez hasonlóan, a HR vezető, illetve a beosztottjai, fejleszthetik, coachingolhatják is a középvezetőket. Ez nemcsak továbblépést jelent a szolgáltatói szerepkörből, hanem kifejezetten tehermentesíti a HR operatív működését, hiszen a felkészült középvezetők vállalják a felelősséget olyan feladatokért, amelyeket addig a HR-esre hárítottak.

„Ami a people menedzsmentet illeti, nagyon támaszkodtak a HR-re, így megszokták a HR tanácsadó szerepét” (O cég HR vezetője)

„A »tyúkanyósdí« középvezetői hozzáállás nem jellemző. Például, elvárnák, hogy én bocsássak el valakit, akinek a teljesítményével a közvetlen vezető nem volt megelégedve. E helyzetben a támogató szerepet vállaltam fel: rúgja ki a középvezető, én ott leszek a beszélgetésen, de csak azért, hogy semmi törvénysértő ne történjen. Aki jópofa az alkalmazottaival, de a felelősséget felfelé hárítja, nem érti a középvezetői pozíció lényegét.” (F cég HR vezetője)

„Eddig levettük a középvezetőket a válláról a terhet, és nagyon elkényelmesedtek. Az a veszély ebben, hogy a vezetők nem vállalják fel a szituációkat, hanem majd a HR-es megoldja, kirúgja, átadja a negatív üzeneteket. Nem teszik oda magukat a vezetők. Finoman visszautoljuk ezeket a szituációkat. Megmondjuk nekik, hogy adunk eszközöket, de nem mi fogjuk megoldani. Legyen időnk többet foglalkozni olyan dolgokkal, amik tényleg előre viszik a céget. Van, hogy három munkanap rá megy egy konfliktus megoldására, de úgysem tudjuk igazán megoldani.” (N cég HR vezetője)

A felső és középvezetőkhöz fűződő kapcsolatok elemzése után érdemes rámutatni még egyszer a HR sajátos szerepére, melyet magunk az adatok elemzése során néha a „két urat szolgálni egyszerre” képpel ragadtunk meg. A problémából való kilépést – a metaforikus képnél maradván – csak az jelentheti, ha nem szolgál az ember, hiszen egy urat úgy valóban nem lehet szolgálni, ha közben a másik érdekeit is igyekszem képviselni. A HR-nek magának is „úrrá”, partnerré kell válnia, újradefiniálva a szerepét és felelősségét. Az interjúk tapasztalatai alapján erre a manapság nagy hangsúlyt kapott belső szolgáltató szerepen túl a belső fejlesztői, coaching jellegű működés adhat lehetőséget.

Legfőbb tanulságok, dilemmák, továbblépési lehetőségek

A kutatás első lépcsőjének⁷ összefoglalásaként bemutatjuk a legfontosabb eredményeket és dilemmákat.

1. Elméleti szempontból az egyik legfontosabb kérdésünk az volt, hogy vajon a nemzetközileg széles körben elterjedt Ulrich modell alkalmazható-e a hazai körülmények között a HR-rel szembeni szerepeltvárások megjelenítésére. A kapott eredmények a kérdést illetően nem egyértelműek. Az interjúkór eredményei azt igazolták, hogy az egyes szerepek a HR vezetők számára jó önértelmezési keretet adnak, azonban a szerepek vezetők általi értelmezése még nem tisztult le. Különösen az érdekegyeztető és a stratégiai partner szerep kapcsán voltak kimutathatók belső ellentmondások, illetve szerepkonfliktusok. A vonalbeli vezetők HR-re vonatkozó gondolkodásmódjának leírására még túlságosan is kifinomultnak lehet tekinteni a négyes szerepfelosztást. Az ő szemszögükből egyelőre a stratégiai vs. operatív dimenzió lényeges a HR megítélésében, a folyamat vs. ember dimenzió nem jelenik meg az elvárásaikban⁸. Összegezve úgy véljük, hogy leíró modellként jelenleg nem a legbizhatóbb elemzési eszköz az Ulrich modell – mivel nem illeszkedik tökéletesen a szereplők értelmezési kereteihez. Ugyanakkor jelentős normatív/fejlesztő hatása van, hiszen segít felszínre hozni és tisztázni a HR területtel kapcsolatos szerepkonfliktusokat és bizonytalanságokat.
2. Igazolódtott viszont az Ulrich modellnek azon előfeltevése, miszerint a stratégiai szintű szerepek betöltésének előfeltétele az operatív szintű szerepek hiteles teljesítése. Egyfelől a kérdőíves felmérés eredményei is azt igazolták, hogy az operatív szerepek elismertsége nélkül nem lehet a stratégiai szerepekre magas értéket kapni. Másfelől pedig az interjúk is azt erősítették meg, hogy az elismert HR szerephez az út az átlátható, gyors és ügyfélorientált – az egykapus ügyfélszolgálatra épülő generalista elvű – szolgáltatások kiépítésén keresztül vezet.
3. Az adminisztratív szakértői szereppel kapcsolatban fontos gyakorlati tapasztalat, hogy a legégetőbb problémák azokkal a HR rendszerekkel kapcsolatban jelentkeztek, amelyek a nemzetközi szinten is jelenleg a legnagyobb figyelmet kapják, így a karriermenedzsment, a mérés és értékelés a HR területén (Fitz – Enz, 2000; Efron – Gandossy –

Goldsmith, 2004). E témák további vizsgálata, a hazai problémák megértése és az élenjáró gyakorlatok azonosítása szintén releváns további kutatási kérdés lehet.

4. Elméleti és gyakorlati szempontból is érdekes dilemma az érdekegyeztető szereppel kapcsolatos értelmezési zűrzavar, illetve az időnként tapasztalható érzelmi telítettség. Egyes HR vezetőknél ez a szerep teljes elhárítását vagy továbbhárítását eredményezi, de megjelenik a másik végpont is, amikor a szerepbe való teljes involválódás a többi elvárás teljesítését korlátozza. Érdekes további kutatási lehetőséget jelent e szerep dinamikájának mélyebb megértése, illetve a HR-es vezető társadalmi nemének, illetve nemi szerepeinek befolyásoló hatásának feltárása.
5. A stratégiai partnerséggel kapcsolatban szintén megfigyelhetők különböző szerepbizonytalanságok. Miközben a szervezeti retorikának és az összes megkérdezett HR vezető önképének is fontos része a stratégiai szerep, a kutatás mégis kevés konkrét példával tudott szolgálni a gyakorlati megvalósítására vonatkozóan. Ez egyrészt a vezetői elvárások bizonytalanságából, másrészt abból fakad, hogy a HR-esek sem képesek világosan, az üzlet nyelvén megfogalmazni saját hozzáadott értéküket.
6. Érdekes módon a változásvezető szerephez kapcsolódóan tártunk fel olyan kézzel fogható HR-es tevékenységeket – belső facilitálás, vezetőfejlesztés, vezetők személyes coachingja – amelyeken keresztül lehetségessé vált a stratégiai partner szerep betöltése. Ez a megfigyelés felveti, hogy mennyiben lehetséges egyáltalán elkülöníteni az Ulrich modell két stratégiai jellegű szerepét a gyakorlatban. A kutatás egyik fontos továbblépési lehetősége a hazai környezetben lehetséges stratégiai hozzájárulások felszínre hozása és megértése.
7. Az interjúk megerősítették a kérdőívek elemzése során is felszínre került dilemmát, miszerint a HR terület könnyen kerülhet a szervezeten belül a felső és a középvezetők közötti konfliktusok középpontjába. Ha ilyen esetekben a kérdés úgy merül fel, hogy mely fél érdekeit is szolgálják elsősorban, akkor az a HR hitelvesztéséhez vezet. Az esetek többségében arra találtunk példát, hogy a HR területet és az általa gondozott rendszereket elsősorban a felső vezetés eszközeként észlelték, így a kritikus feladatot a középvezetés felé való hitelesség megteremtése jelentette.
8. Talán a fenti dilemmánál is élesebben jelentkezett azonban a HR vezető és az első számú vezető

kapcsolata. Gyakorlatilag az összes megfigyelt probléma hátterében – kitérés az adminisztratív szolgáló(leány) szerepkörből, belső konfliktusok során hitelesség elvesztésének a lehetősége, stratégiai hozzájárulás bizonytalansága, felső vezetői érdekek egyoldalú képviselése – ott rejtőzik a HR vezető és az első számú vezető személyes kapcsolata, pszichológiai szerződésük, kölcsönös elvárásaik. Az első számú vezető jelöli ki tudatosan, vagy öntudatlanul a játékeret, illetve választja ki az ő általa elképzelt „játékost” (HR vezetőt). Nem tagadjuk természetesen ezzel a HR vezető felelősségét sem, hiszen ő maga is választ: melyik játéktéren akar „játszani” és melyiken nem, illetve milyen módon használja ki és értelmezi a rendelkezésére álló játékeret, és mit tesz meg ennek a pszichológiai szerződésnek a tisztázásáért és adott esetben változtatásáért.

A kutatási beszámolót egy elgondolkodtató metafora megosztásával zárjuk. Pasmore (1999) veti fel, hogy a HR-esek a vonalbeli vezetők és a munkavállalók kapcsolatát és annak történetiségét tanulságos összevetni a családjával, a családjával és a gyerekek kapcsolatának alakulásával. (Önmagában tanulságos – és szomorú – észrevenni a hazai szervezeti gyakorlatban, hogy a munkavállalói szerepfelfogás valóban milyen magától értetődően tud hasonlítani az alárendelő – időnként duzzogó – gyermek szerepéhez. És ebben az esetben munkavállalóként gondolhatunk az első számú vezetőkre is, lásd Bokor–Radácsi, 2004)

A tradicionális családmoddellnek megfelelően a munkahelyen a HR-es töltötte be a munkavállaló/gyerekek felé a gondoskodó/meghallgató/támogató/közvetítő szerepet a követelő, teljesítményorientált vonalbeli vezetéssel/apával szemben. (Elgondolkodtató, hogy a szervezetekben nagyon sokszor a legmagasabb szervezeti pozícióban lévő nő a HR vezető.) Persze a gyerekek életét befolyásoló legfontosabb döntéseket – az iskolára és a pályaválasztásra vonatkozóan – általában a családfő hozza meg. A gyerekek nehéz időkben az anyjukhoz fordultak támogatásért és vigasztért, azonban lehetőségeket és erőforrásokat az apjuktól kellett kérniük. Ez az „anyai” szerepfelfogás a felső vezetés szemében általában a HR kérdések üzleten kívüliként való értelmezését is jelentette, és a HR vezetőket sem üzleti vezetőként tartották számon.

A szerepek azonban változnak: a családokban manapság a szülők egymás közötti és a gyerekek szülők közötti viszonyban is egyre inkább a partneri, egyenrangú kapcsolat a jellemző. Az egyes szülői szerepek már nem különülnek el annyira élesen, mindketten

szerepet vállalnak a család egzisztenciális biztonságának a megteremtéséért, de a gyerekek érzelmi támogatásáért, fejlesztéséért is. Így a szervezetekben a HR vezetők is igényelnek üzleti felelősségeket, valamint a vonalbeli vezetők is felelősek az emberi „dimenzióért”. A munkavállalók egy kicsit elveszítik a „gondoskodó anya” HR-est, de nyernek egy kiegyensúlyozottabb vonalbeli vezető és HR-es kapcsolatot, valamint személyes igényeik és potenciáljuk üzletibb, vagyis a gyakorlat szempontjából magasabb prioritású kezelését. Ezzel együtt a felelősségvállalás magasabb szintje is elvárt mind a HR, mind a munkavállalók oldaláról.

Ezzel azonban – természetesen – csak újabb problémákhoz és dilemmákhoz érkeztünk el, amelyek üzleti/etikai/szociológiai/pszichológiai dimenziókban is értelmezhetők, de legfőképpen napjaink szervezeti világában élők mindennapi sorskérdéseit jelentik.

Felhasznált irodalom

- Bokor Attila – Radácsi László (2004): Fialat felső vezetők életstratégiái, Kutatási jelentés, kéziratban, Budapesti Corvinus Egyetem
- Bokor Attila – Bíró Kata – Kováts Gergely – Takács Sándor – Toarniczky Andrea (2005): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, *Vezetéstudomány*, 1. szám.
- Effron, M – R. Gandossy – M. Goldsmith (eds) (2004): HR a 21. században, HVG könyvek – Hewitt Inside
- Fitz-Enz, J (2000): The Roi of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, Amacom, New York
- Conner, J. – D. Ulrich (1999): Human Resources Roles: Creating Value, Not Rhetoric, *Human Resource Planning*, 38-49.o.
- Davis, S. (2004): Itt a vég a HR számára?, in: M. Effron – R. Gandossy – M. Goldsmith (eds): HR a 21. században, HVG könyvek – Hewitt Inside

- Pasmore, W. (1999): A Hero for the Underdogs: A Review of Dave Ulrich's Human Resource Champions, Organization, Volume 6(2): 361-369. o.
- Dr. Siposné Gyebnár Éva: (2002): A személyügyi controlling jelentősége az emberi erőforrás-gazdálkodásban, *Humánpolitikai Szemle*
- Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions*, HBS, Boston
- Váradi Andrea (2001): *Humánkontrolling – stratégiai szemlélettel*, Munkaügyi Szemle, június

Lábjegyzetek

- ¹ 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, MNB Friesland, Oracle, PriceWaterhouse Cooper, Raiffesen Bank, Richter Gedeon, Sanoma, Sykes, Tesco, TetraPak, Budapesti Vízmű, Wallis és Xerox cégeket.
- ² Az anonimitás érdekében a cégeket az abc tetszőleges betűivel jelöljük az idézeteknél.
- ³ Ez esetben az adminisztratív és az érdekegyeztető szerep sajátos összefonódása, illetve egybemosódása is megfigyelhető.
- ⁴ Tanulmányunk előző részében már jeleztük, hogy az érdekegyeztető szerep, a nehezen lefordítható „Employee champion” tevékenységnek felel meg. A befolyásolás csökkentése érdekében az interjúk során kerültük a szerep közvetlen megnevezését, inkább az ide sorolható feladatok kapcsán kértük a vezetők véleményét.
- ⁵ Tanulságos – és költői – kérdés e paradoxon kapcsán: „Ha napjaink gazdaságában valóban a humán tőke a legértékesebb eszköz, akkor miért nem a HR a legfontosabb terület, vagy legalábbis a legfontosabb támogató funkció?” (Davis, 2004, 278. o.)
- ⁶ Itt kell azonban megjegyeznünk, hogy ezen állításunk – miként az interjúkör kapcsán valamennyi – a HR vezetők által elmondottakon alapszanak. Vagyis nem tényekről, hanem észlelésekről és értelmezésekről van szó.
- ⁷ Terveink szerint a kutatás második lépcsőjére, kibővített résztvevői körrel 2005 tavaszán kerül sor.
- ⁸ Érdekes ugyanakkor, hogy egy empirikus felmérésben maga Ulrich is azt tapasztalta, hogy a stratégiai partner és a változási ügynök szerep az angolszász országok üzleti vezetői szemében is összemosódik (Conner – Ulrich, 1999).

KISZL Péter

AZ INFORMÁCIÓGAZDÁLKODÁS KIHÍVÁSAI A GLOBÁLIS INFORMÁCIÓS GAZDASÁG KORÁBAN

Napjainkban már senki sem kérdőjelezi meg az információ- és a tudásmenedzsment alkalmazásának a gazdasági életben betöltött nélkülözhetetlen szerepét. Az is nyilvánvaló, hogy a mindehhez szervesen kapcsolódó globális információs gazdaság törvényei kivételes jelentőséggel bírnak a vezetésstudomány művelői számára. Jelen elméleti alapvetés több nemzetközi és hazai szakember, valamint a szerző információgazdaságról, információellátásról alkotott megállapításait tömöríti, kiindulópontul szolgálva a téma további, elmélyült tanulmányozásához.

„Az információ drága, de hülyének lenni sem olcsó.”

(Pázmándi Gyula)

Az európai integráció nyomán – ma még – szokatlan és némelykor kegyetlennek tűnő versenyhelyzetek napi részeseivé váltunk. Ennek fő mozgatórugója a – fejlett országokra jellemző – globális gazdaság, ami a hagyományos kereteket szétfeszítve *globális elektronikus gazdasággá* (e-gazdaság),¹ ún. új gazdasággá (New Economy)² fejlődött; a társadalmi-technológiai változások hatására pedig a jövőkutatók (Masuda, Naisbitt) útjára indították a globális kor³ első lépéscsöjeként az infokommunikáció robbanásszerű előretörését jellemző információs társadalom, majd az ezt túlhaladó, és a hasznosítható tudást középpontba helyező tudásalapú társadalom fogalmát és rendszerét.^{4,5} A kilencvenes évek közepén négy amerikai szerző (Esther Dyson, George Gilder, George Keyworth, Alvin Toffler) „kiáltványban”⁶ fogalmazta meg, hogy különbséget kell tennünk az információs sztráda és a kibertér (tudástér) között. Az információs- és tudástársadalom lényegi összehasonlítását az 1. táblázat magyarázza.

„Korunk tudósai az információs forradalmat kutatásaik során előzmények nélkül álló eseménynek fogják fel. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy alig egy évszázada amerikai cégek egy másik hasonló forradalmi hullám részesei lehettek, ami átalakította az

irodákat és az addigra hagyományos információkezelést is megváltoztatta”⁷ – vélekedik a cégeken belüli információáramlást vizsgálva JoAnne Yates. Valóban, ha végiggondoljuk, már a XIX. és a XX. század fordulóján elkezdődött az információs és kommunikációs technológiák (IKT) robbanásszerű átalakulása, mely napjainkban – a számítástechnika üzleti és közcélú adaptálása révén – többek között a vállalkozások és a civil szféra számára is egyaránt sürgető feladatként jelentkezik.

Az „*értelmes, jól informált társadalom*” gondolköre már a múlt század hatvanas éveiben napvilágot látott Robert Lane és Peter Drucker tollából,⁸ és olyan teoretikusoknak köszönhetően, mint Manuel Castells, folyamatosan tudományos munkák és vizsgálódások középpontjában áll.⁹ Pintér Róbert felhívja a figyelmet¹⁰ Castells – Pekka Himanennel közös – könyvében¹¹ írt állítására, miszerint nem egyfajta információs társadalom modell létezik. Kifejtik annak számos módját, hogy egy társadalom eljusson az információs társadalomba. A szerzőpáros három markáns típust különböztet meg:

- *szilícium modell* (piacvezérelt, nyitott információs társadalom),
- *szingapúri modell* (autoriter, államilag vezérelt információs társadalom),
- *finn modell* (nyitott, jóléti információs társadalom).

Mi a különbség az információs és tudástársadalom között?

1. táblázat *tudásipar* (knowledge industry) – ma rendkívül divatos és sűrűn használt fogalmak, melyek Magyarországon az elsők között Rózsa György munkássága révén kerültek a tudományos körök figyelmének középpontjába.¹⁵ A nemzetközileg is elismert könyvtáros és közgazdász, a Magyar Tudományos Akadémia Könyvtárának (MTAK) nyugalmazott főigazgatója, részben már az 1960-as években védett kandidátusi értekezésében,¹⁶ de teljes mértékben az 1987-ben készített akadémiai doktori disszertációjában,¹⁷ illetve annak 1988-ban kelt téziseiben¹⁸ foglalta össze információtudományi munkásságának eredményeit. „Az informatika alap kutatási, alkalmazási és műszaki oldalainak a második világháborúval kezdődött korszakos fejlődése azzal járt, hogy a priméren katonai, majd gazdasági-pénzügyi-szervezési és ezeket követően a tudományos igények és szükségletek kielégítésére létre-

Összehasonlítási szempont	Információs társadalom	Tudástársadalom
Fókusz	Technológia központú	Tudásközpontú
Hálózat/szolgáltatás	Infokommunikációs hálózatépítés	Tartalomszolgáltatás
Demokráciamodel	Változatlan (az ipari társadalmak korának) demokrácia modellje	Új típusú (hálózati) demokrácia modell
Társadalom	Korlátozottan informált helyi társadalom	Intelligens civil társadalom
Társadalmi rétegek	Információgazdag elitrétegek	Információgazdag középrétegek is
Stratégia	Elsősorban kontinentális stratégia	Egyenrangú globális, nemzeti és regionális stratégia
Terjedés	Főként globális terjedés	Egyenrangú regionális terjedés
Innováció	Technológiai innováció	Társadalmi innováció is
Gazdaság	Ipari-pénzügyi és információs gazdaság	Tudásalapú gazdaság
Ipar	Technológiaiipar	Társadalom „ipar”
Állam, kormányzás	Információkat is központosító hatalomalapú kormányzás	Tudásalapú fejlesztő, kreatív állam
Hozzáférés	„Csak” a (fizikai) hozzáférés lehetősége	Tudatos hozzájutás és személyes „tartalomszolgáltatás”
Internet	Szabályozatlan és kevesekhez eljutó internet	Részben, nem hagyományosan szabályozott, a többség által használt internet

Forrás: KISS Endre – VARGA Csaba: i. m., 2001, 192. p.

Ez némileg párhuzamba állítható Alexander Gerschenkron ipari korszakról alkotott írásával,¹² amelyben az angol gazdaságtörténész ugyancsak három (ipari társadalmi) modellt ismertet:

- *angol modell* (vállalkozásközpontú),
- *német modell* (bank és pénzügyi központú),
- *oroszló modell* (államilag vezérelt, központosított).

„A hetvenes évek közepének információs és könyvtártudományi szakzsargonjában az egyik leggyakrabban használt kifejezés az «*információrobbanás*» volt. Ma e kifejezéssel alig találkozni, viszont a nyugati szakirodalomban egyre-másra bukkannak fel azok a publikációk, amelyek a társadalmi-gazdasági fejlődés újabb fokáról és szakaszáról, az ún. *információs gazdaságról* – vagy tágabb értelemben információs társadalomról – szólnak.”¹³ – kezdi 1986-ban megjelent tanulmányát Hegedűs Péter, és elemzi az információs gazdaság mibenlétét.¹⁴

Információ mint alapvető nemzeti erőforrás, s így közgazdasági kategória, *információtranszfer* (information transfer), *információgazdaság* (information economy), *információgazdálkodás* (information management), *információs politika* (information politics),

hozta az informatika világpiacát anyagban, ismeretben, emberben egyaránt. Végső soron ez a világpiac az alapja az «*információs társadalom*»-nak nevezett jelenségnek¹⁹ – vallja Rózsa az információs társadalom keletkezéséről. Majd kifejti, hogy az elsőként Daniel Bell által részletesen tárgyalt²⁰ posztindusztriális, majd információs társadalom lényege, hogy a szolgáltatási szektorra is kiterjeszti az információ fogalmát, illetőleg ennek átalakulását – utalva Gassmann munkájára²¹ – *információs gazdaságként* jelöli meg, mely tulajdonképpen a *negyedik gazdasági szektor*, ahol a foglalkoztatottak száma a leggyorsabban növekszik. Az információs társadalom legfejlettebb állapotát a tudásiparban látja Rózsa György, amelyet Machlup elsődleges információs szektor elmélete²² alapján információs eszközök előállító ágazatra, oktatásra, kommunikációra, kutatásfejlesztésre (K+F) és információs szolgáltatásokra bont. Ez utóbbit – szűkebb megközelítés szerint – egyben információs gazdaságként is értelmezi. Rózsa szerint „*minél nagyobb egy országban az áru jellegű információ²³ mennyisége, forgalmazása és alkalmazása, annál fejlettebb a gazdaság*. Vagyis összefüggés van a gazdasági fejlettség és az áru jellegű információ kereslete között.”²⁴

Itt kell megemlíteni Marc Uri Porat²⁵ munkásságát, aki – Fritz Machluppal ellentétben – a másodlagos információs szektor²⁶ témakörében vizsgálta az információs gazdaságot.²⁷

„Az információ az emberi lét kezdetéig nyúlik vissza. Sőt még azt sem mondhatjuk, hogy az emberi élőlény kizárólagos sajátossága”²⁸ – írja Csikós-Nagy Béla, majd a közgazdaságtan, a globalizáció és az információ összefüggéseinek elemzésében kitér a XXI. század információs forradalmának kialakulására.²⁹ Ennek részletes ismertetésére nincs mód, azonban kiemelem a neves közgazdász arra vonatkozó utalását, mely szerint az információ (közvetítés) és a gazdasági élet szoros összefüggése nem új keletű, de napjainkban fokozottan előtérbe kerül: „Tudjuk például, milyen fontos szerepet játszott a Nagy-Britannia által uralt világgazdaság működtetésében a tenger alatt lefektetett kábelrendszer, amely Londont Földünk legfontosabbnak tartott stratégiai pontjaival kötötte össze. Sok szó esett arról a szemaforos átviteltechnikáról is, amit a Reuters még a XVIII. században alkalmazott abból a célból, hogy mindenki mást megelőzően tudósíthasson a tőzsdehírekről, az árfolyamokról. A századforduló információs forradalmának lényege ettől minőségileg különbözik. A lényegét tekintve olyan elektronikus világháló megalkotását jelenti, ami a kommunikáció terén egyszerűen hatályon kívül helyezi a tér és az idő korlátait. Némi leegyszerűsítéssel úgy is fogalmazhatnánk: mindazok, akik be vannak kapcsolva ebbe a rendszerbe

- szobájukban készen kapják meg a világ bármely részén fellelhető információt, amire gazdasági döntéseikhez szükségük lehet,
- szobájukból létesíthetnek üzleti kapcsolatot pénzügyekkel, kereskedelmi vállalatokkal stb.”³⁰

Az információs társadalom és a globális információs gazdaság természetesen nem jöhetett volna létre az *internet* térhódítása nélkül.³¹ Al Gore alelnök által „szupersztrádának”, Quarterman nyomán pedig „a mátrix”-nak nevezett,³² egyenrangú csomópontokból álló számítógépek alkotta világháló mára mindennapjaink természetes részévé vált, mely a gazdasági életben is létfontosságú szerepet tölt be. Farkas János az *internetnek* és a *globalizációnak* a gazdasági szféra szereplőire gyakorolt hatásáról ekképpen vélekedik: „A szakirodalomban találkozhatunk azzal a hipotézissel, miszerint a globalizációs folyamat kifejlődésével a multinacionális társaságok egyre inkább *nemzetközi hálózatokká* alakulnak át. (...) Az információs technika potenciálját csak akkor lehet realizálni, ha koherens infrastruktúrát hoznak létre, ahol csak a rugalmas

hálózat képes arra, hogy a különböző számítógépeken alapuló üzleti tevékenységeket összekapcsolja. A decentralizált gépeket a hálózat köti össze és teszi lehetővé újjászervezésüket. (...) Ez nem fantázia, hanem anyagi erő, mivel a háló fennállásának minden pillanatában informálja, támogatja a gazdasági döntéseket.”³³

„A globalizáció, az új gazdaság és a tudásalapú társadalom makro- és mikroszinten egyaránt minőségileg új folyamatok során keresztül formálódik, valószínűleg meg. (...) Az új jelenségek egyik fontos elemét az jelenti, hogy a termelés folyamata, termékei és szereplői alapvetően átalakulnak. A tulajdonképpeni termelés egyre inkább összeszereléssé (*assembling*) válik. Ezzel párhuzamosan a szűken vett termelés (termék-előállítás) súlya, tőke- és időigénye folyamatosan csökken az új termékek kifejlesztéséhez (kutatás-fejlesztés, technológizálás, gyártásszervezés, logisztika stb.) és értékesítéséhez (reklám-marketing, értékesítés, garanciális és egyéb szolgáltatások stb.) képest. Míg a XX. század elején a felhasznált nyersanyag, energia stb. tette ki a termékek árának közel 90%-át, addig a XX. század végére már az ismeretek és a szélesesen értelmezett szolgáltatások érik el ezt az arányt. (Ezzel is értelmezhető az információs, majd a tudásalapú társadalom kialakulása a termelés szemszögéből vizsgálva.)”³⁴ – olvasható Veress József kiváló dolgozatában. Ezt erősíti meg az Informatikai és Hírközlési Minisztérium (IHM) által készített Az Információs Társadalom Stratégiát (ITS) Előkészítő Tanulmány is: „A fejlett társadalmakban megfigyelhető az a tendencia, hogy az *ipari alapú gazdaságról áttérnek az információ alapú rendszerre*, melyben egyre inkább a *tudás lesz az alapvető erőforrás*, az előállított termelési és fogyasztási termékekben, illetve szolgáltatásokban hozzáadott értéként egyre több lesz a tudás. A gazdaság tudásalapú gazdasággá, a társadalom tudásalapú társadalommá válik.”³⁵

„A termelési tényezőket illetően tovább folytatódik a nyersanyag, az energia, a föld és a tőke szerepének a 70-es évek óta tapasztalt relatív leértékelődési folyamata, és növekszik a tudás, az ismeret jelentősége. A 2010-ig terjedő időszak az OECD-régióban a tudásbázisú gazdaság és társadalom kialakulásának extenzív szakasza lesz”³⁶ – állapítja meg a tudás XXI. századi szerepéről Nyíri Lajos. A termékek tehát egyre kevesebb anyagot, s ezzel párhuzamosan egyre több információt foglalnak magukba. Az utóbbi hatalmas lehetőségeket rejt, hiszen korlátlanul reprodukálható, esetenként személyre szabható; az információs gazdaság hatásaként végképp megszűnt a határvonal a gyártás és a szolgáltatás között.

Az elmúlt évtizedekben az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development = Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) országokban az alacsonyabb technológiai színvonalat képviselő iparágak súlya mind a termelésben, mind a foglalkoztatásban folyamatosan csökkent. Ezzel szemben a *tudásintenzív szektorok* ellenkező tendenciát mutattak. „Míg korábban a fő kérdés a nyersanyagok, a kereskedelmi útvonalak feletti ellenőrzés biztosíthatósága és ezen keresztül a versenyelőny megszerzése volt, addig ma már egyre inkább a szellemi tulajdon birtoklása, speciális kompetenciák megszerzése, és az így előállított egyedi termékek globális terjesztési joga vezethet komparatív előnyökhöz a vállalatok, de nemzetgazdaságok szintjén is.”³⁷

Az új gazdaságban az információ és a tudás *megújuló erőforrásként*, létünk főszereplőjévé lép elő, háttérbe szorítva a hagyományos javakat: „megfelelő tudás birtokában lehetővé válik az anyagok, szállítási eszközök, energia, munka és tőke helyettesítése, valamint idő és hely megtakarítása.”³⁸ Az információs (és tudás-) társadalom, illetve az új gazdaság kialakulása tehát elválaszthatatlan a társadalom és a gazdaság információigényének és ezáltal információellátásának óriási mértékű növekedésétől, az információgazdálkodás folyamatának és az információs gazdaságnak az előretörésétől, *korszerű információpolitika (stratégia)* – kormányok általi – megalkotásától, majd gyakorlati megvalósításától. A jövő a virtuális gazdaságé, hiszen a hálózatok a gazdasági szereplők számára kötelezővé teszik a globális üzletvitelt, „a régi gazdaság vállalatai számára nincsen visszaút, az e-gazdaságba való bekapcsolódásnak nincs alternatívája.”³⁹

A modern vállalattírányítás az információk használatát a menedzsment természetes részének tekinti.⁴⁰ Az információ és annak beszerzésére szolgáló ráfordítás olyan vállalati befektetéssé válik, amely cselekvésre kész, és ennél fogva profitot termel.

„A gazdasági növekedés 70–80%-a mögött érhető tetten új és magasabb színvonalú tudás. A modern világban a hatalom, a presztízs és a jólét elsődleges forrásává vált a tudás.”⁴¹

„A nagy és sikeres nemzetközi cégek most már nagyon is tisztában vannak a belső és külső információk pénzügyi értékével, s nagy összegeket fektetnek be az információs technikába és annak személyi erőforrásai-ba hatékony használatuk érdekében.”⁴²

„Az egyének és a szervezetek nap mint nap döntésekre kényszerülnek, és hogy ezek a döntések optimálisak legyenek, a döntéshozóknak a megfelelő időpontban kell hozzájutniuk a releváns információhoz.”⁴³

A *tőke és az információ szoros összefonódásának* lehetünk tanúi, hiszen például információ nélkül senki sem ad hitelt. Megjelent az üzleti információ hiányából fakadó kockázat fogalma, az információhiány akár tragikus vállalati következményekkel járhat.⁴⁴ Az információ- és tudástranszfer nélkül felmerül a *cost of not knowing* (CONK), azaz a nem tudás költsége.

Az *információrobbanás*⁴⁵ következtében rendelkezésre álló nagy tömegű információ használhatatlan és kezelhetetlen a gazdasági élet szereplői számára. Szeklektálásra van szükség, melyet megfelelő szakmai és infrastrukturális háttér birtokában lehet csak elvégezni. Minél több a rendelkezésre álló információ, annál kevésbé hasznos – nyilván a felhasználó szemszögéből nézve, hiszen a redundáns elemek és a keresésre fordított, végül haszontalannak bizonyult idő miatt. A vállalatok tehát kizárólag *releváns és adekvát információkat* igényelnek. Cél, hogy a

- megfelelő információ,
- megfelelő felhasználónak,
- megfelelő időben,
- megfelelő formában,
- megfelelő minőségben,
- megfelelő áron,
- megfelelő helyen álljon rendelkezésre.⁴⁶

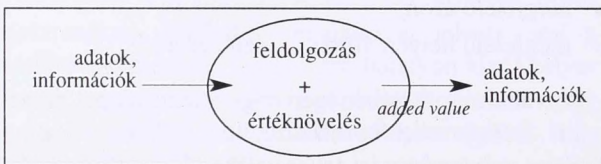
A vállalatok életében igen nagy jelentőséggel bír az *adat- és információbányászati, tudásfeltárási,*⁴⁷ *esetenként szövegelemzési tevékenység,*⁴⁸ az információs rendszerek, főképpen az adatbázisok (működésük lényegét az 1. ábra magyarázza) napi használata. Gondoljunk csak bele, hogy például nyilvános hozzáférésű online könyvtári katalógusoknál (OPAC = Online Public Access Catalogue) vagy keresőmotoroknál (pl. Google) még a logikai operátorok (AND, OR, NOT) alkalmazása esetén is gyakran több száz, esetenként több ezer találatot kapunk, melyek nagy mennyiségűknél fogva kezelhetetlenek, s így használhatatlanok. Ennek következtében *professzionális tartalomszolgáltatókra,*⁴⁹ *adatbányászokra, információkereső szakemberekre és intézményekre (intézményrendszerre) van szükség,* akik megoldást nyújtanak, hiszen „napjaink problémája nem az, hogy a kívánt információ létezik, hanem az, hogy képesek vagyunk-e megtalálni és okosan használni.”⁵⁰ Mindannyian tudjuk, hogy „a gond manapság nem az információhoz való hozzájutás, hanem az információözön. Az információ szolgáltatója azzal termel valódi értéket, hogy megtalálja, megszűri és közvetíti azt, ami a fogyasztó számára hasznos.”⁵¹ Az új típusú tájékoztató, információelemző és értékelő szakember – aki makro- és

mikroszinten az információt szintetizált formában, személyre szabottan, „átcsomagolva” nyújtja –, már Rózsa György akadémiai doktori értekezésében tudományos igényességgel felbukkan. Rózsa szerint a nyitott információgazdaság, az információtranszfer letéteményesei a könyvtárak és könyvtárosok mellett az információs ügynökségek és információs brókerek. A szerző tudományos információkra vonatkozó megállapításai az üzleti információkra is értelmezhetőek:

- Az átfogó ismeretszervezési ciklus egyik döntő hordozóját és szervezőjét olyan tudományos nagyüzemnek kell tekinteni, mint amilyen egy nagykönyvtár, illetve információs intézet.
- Ezt a sajátos nagyüzemet menedzselni kell, akár csak egy nyereségorientált vállalkozást.
- Utóbbinál a nyereség közvetlenül mérhető, míg az információs nagyüzemnél a nyereség többnyire közvetetten, áttételesen jelentkezik kutatási termelékenység növekedés formájában.
- A közvetlen haszon inkább az információ felhasználójánál jelentkezik.⁵²

1. ábra

Az információs rendszerek működésének sematikus ábrázolása



Forrás: Kommenczy Bertalan: Információrobbanás – információszervezés – információkeresés. (Elektronikus prezentáció.) Eger, Eszterházi Károly Főiskola. 2002. A hozzáférés módja: www.ektf.hu/~kbert/infofoldolg2002.ppt (A letöltés ideje: 2002. 10.02.)

Az a folyamat, amelyben az adatból értelmezett, hasznosítható információ, majd a vezetői döntéshozatalt támogató vállalati tudás („bölcesség”) lesz (2. ábra), több közvetítő segítségével valósítható meg:

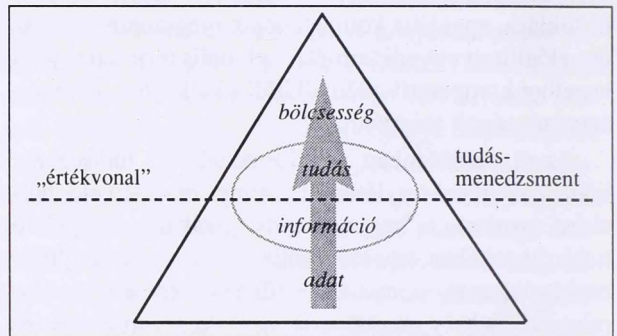
- A vállalkozó egyben *információs szakember* is, maga tájékozódik az ingyenes vagy előfizetéses adatbázisokból, személyes kapcsolatok útján. Mindez azonban sok időt elvesz munkájából, de kétség kívül költségtakarékos megoldás. Akkor működik jól, ha a gazdálkodó valóban jó adatbányász.
- *Információs menedzser* tartja kezében a vállalkozás információigényének kielégítését. Profi szakember, aki a cég alkalmazottjaként fő- vagy mellékállásban végzi e tevékenységét.
- *Információbróker*, azaz információs ügynököt bíz meg az ügyvezetés a vállalkozás információval való ellátására (outsourcing⁵³). Mindenképpen meg-

bízhatónak kell lennie, de még ekkor sem oszthatók meg vele stratégiai jelentőségű információk.⁵⁴

- *Információs nagyüzem*, például könyvtár látja el információval a céget. Hazánkban ez a forma jelenleg még nem elterjedt, de remélhetőleg az európai uniós csatlakozás nyomán megfelelő színvonalú könyvtárak sokasága fog szolgáltatásokat nyújtani a vállalkozói kör számára.⁵⁵

2. ábra

Adat – információ – tudás – bölcesség



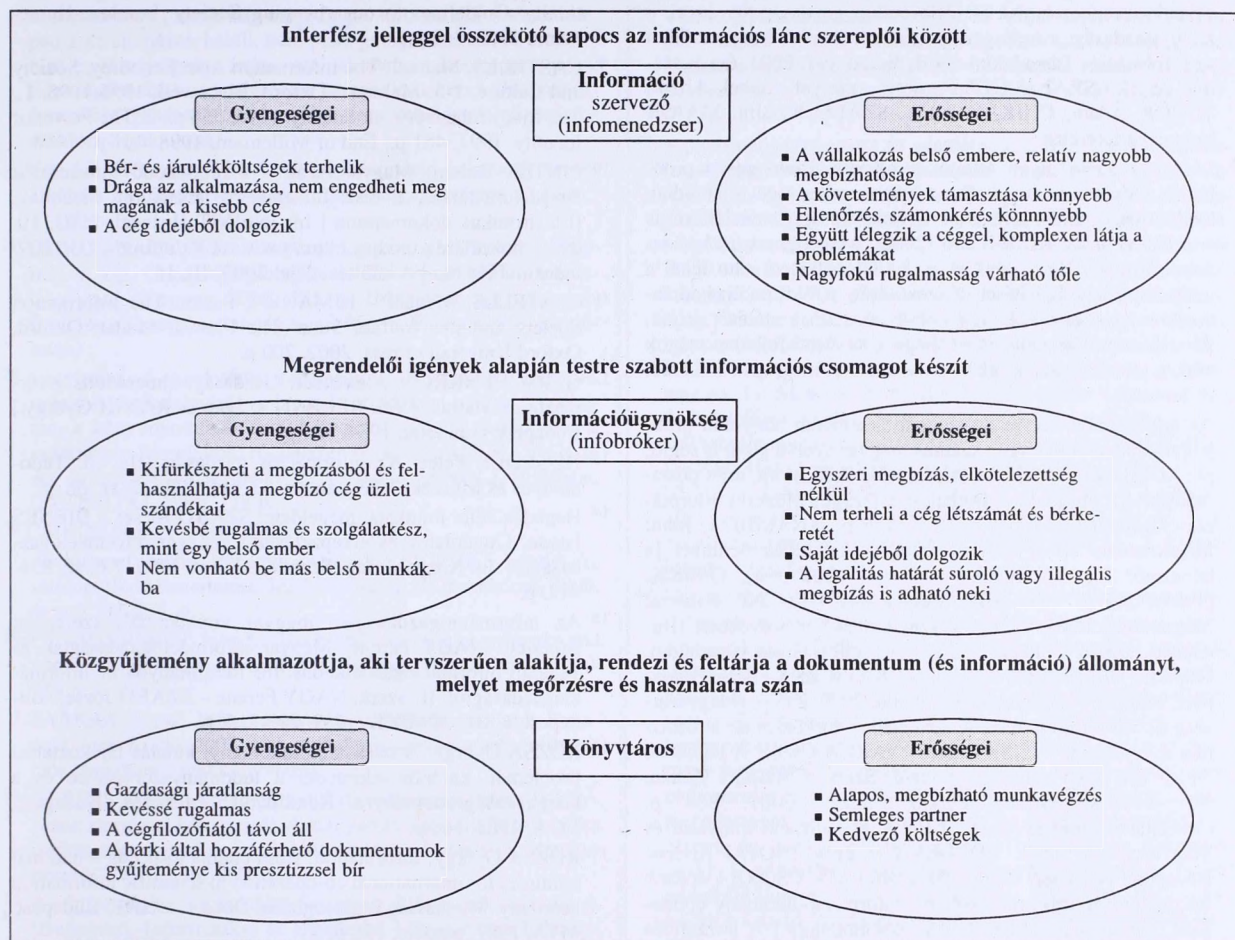
Forrás: Boda György: Információértékesítés és „értékelés” az üzleti tanácsadásban. (Előadás) MIBE konferencia. 2002. dec. 10. A hozzáférés módja: www.mibe.info (A letöltés ideje: 2002.12.15.)

Az egyes információközvetítők erősségeinek és gyengeségeinek összehasonlítását a 3. ábrán láthatjuk.

Összefoglalva tehát elmondható, hogy a vállalatok belső üzleti információs környezetének fejlesztésén, modernizációján túl – az Európai Unió célkitűzéseivel összhangban – a korszerű, gyors, megbízható, hálózatban hozzáférhető üzleti információ iránti kereslet kielégítése elengedhetetlen. A magyarországi *vállalkozói információs rendszer*, főképpen a gazdaság igényeinek megfelelő, széles kör számára hozzáférhető, kompatibilitást szem előtt tartó információs rendszerek (pl. hálózaton elérhető szakadatbázisok, később mesterséges intelligencia elvén alapuló szakértői rendszerek) és az ezekhez kapcsolódó komplex információs szolgáltatások kialakítása és működtetése⁵⁶ hazánkban is elodázhatatlan feladattá vált. Elengedhetetlen a korszerű szakismerettel rendelkező *információközvetítő szakemberek* (*információs menedzserek, informatikus könyvtárosok, információbrókerek, információs ügynökök*) képzése és foglalkoztatása,⁵⁷ az illetékes szervezetek koordinációs és finanszírozási közreműködése, az állam, a magánszektor, a civil-, illetve versenyszféra és a kutatás-fejlesztés, valamint a felsőoktatás világának kifinomult együttműködése, az ún. PPP (public private partnership) kapcsolatok kialakítása.

Magyarország a globális folyamatoktól nem szigetelődhet el, akaratunktól függetlenül azok minket is

Az egyes információközvetítők előnyös és hátrányos tulajdonságai



Forrás: Voit Pál, 2002, i.m. 177-178. p.

befolyásolnak, hiszen „ha a globális világ jövője a tudástársadalom, akkor Magyarországon sem lehet más program, mint út az információs társadalomtól a tudástársadalomig.”⁵⁸

Pintér Róbert és Z. Karvalics László megállapításai mindannyiunk számára egyértelműen megvilágítják a globális információs gazdaság mibenlétét: „az új gazdaság elsősorban *információs*, mert szereplőinek versenyképessége, így profitabilitása nagyban függ attól, hogy mennyire képesek a tudásalapú gazdaságban hatékonyan információt és tudást létrehozni, kezelni és

alkalmazni. Másrészt ez a gazdaság *globális*, mert a középpontjában álló termelési és fogyasztási tevékenységek, akárcsak a legfontosabb összetevők – úgy mint a tőke, munka, tiszta nyersanyagok, irányítás, információ, technológia, piac – globális szinten szerveződnek. Harmadrészt pedig ez a gazdaság egyszerre *információs és globális*, mert a termelés és a fogyasztás, illetve az annak háttérében álló verseny egy globális információs hálózatban folyik, amelynek létrejöttét az 1970-es évektől zajló információs technológiai forradalom tette lehetővé.”⁵⁹

Lábjegyzetek

¹ A hagyományos és új iparágak összevetését, a gazdaság egészének informatizálódását, technológiai megújulását, valamint a hagyományos szektorok „digitalizálásának” hatásait részletesen tárgyalja: SZABÓ Katalin (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban. In: Közgazdasági Szemle. 49. évf. 3. sz. p. 193-211.

² Az új gazdaság legfőbb jellemzője, hogy a szolgáltatások súlya mind a bruttó nemzeti termék (GDP) előállításában, mind a foglalkoztatottságot tekintve egyre nő; az informatika, a távközlés, a géntechnika, a robotika a globális gazdaság húzóágazatává válik; az internetalapú gazdaság, az elektronikus kereskedelem robbanásszerűen növekszik – összefoglalva: az információs- és kommunikációs technológiák (IKT) válnak uralkodóvá az élet minden területén, így a gazdasági szférában is. A régi és az új iparágak között feszülő ellentét lassan kezd

- megszűnni, az új gazdaság már nem rendelhető hozzá egy meghatározott szektorhoz. A bányászattól a gépgyártáson keresztül az idegenforgalomig a legrégibb ágazatok körében is vezető szerephez jutnak az elektronikus gazdaság törvényei. – Az új gazdaság, a tudásgazdaság tárgyalása köré szerveződött az Információs Társadalom c. folyóirat 3. évf. 2003. évi 1. száma (szerk. SZALAVETZ Andrea), melyet többek között TÖRÖK Ádám, CHIKÁN Attila, SZABÓ Katalin, MAJOR Iván neve fémjelz.
- 3 „A globalizáció olyan átfogó, mindenkit érintő egyes problémák tudománya, amelyek az egész emberiséget új módon, kvalitatívan, tendenciájukban egyenesen egzisztenciálisan is érintik.” (Forrás: KISS Endre (2002): Megérteni a tudástársadalmat. In: eVilág. 2. évf. 8. p. 8.) Globalizáció alatt tehát a lokalitások egységesítését, összekötését, a földi civilizáció fokozatos egységesülését, így domináns státusz elérését értjük. Általánosan elfogadott nézet, hogy a kevésbé fejlett országok csak a globális gazdaságban erősödhetnek meg, „aki kimarad, az lemarad.”
- 4 Az információs, illetve tudásalapú társadalom bonyolult problematikájának megértését számos magyar nyelvű kötet is segíti, pl.: MASUDA, Yoneji: Az információs társadalom, mint poszt-indusztriális társadalom. Budapest, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár. 1988. 156 p. – NAISBITT, John: Megatrendek. Tíz új irányzat, amelyek átalakítják életünket. [a bevezetőt írta MAROSÁN György.] [Budapest], OMIKK. [1987.] 245 p. – NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia: Megatrendek 2000. Tíz új irányzat a kilencvenes években. [Budapest], OMIKK. 1991. 350 p. – Az információs társadalom. Összeáll. DEMETROVICS János – KEVICZKY László. Budapest, Magyar Tudományos Akadémia. 2000. 235 p. (Magyarország az ezredfordulón. 6. A közlekedés, hírközlés az informatika fejlesztése). – KISS Endre – VARGA Csaba: A legutolsó utolsó esély. Új valóság, új vízió. Szerk. CSÖRGŐ Zoltán. Nagy-kovácsi, Stratégiakutató Intézet. 2001. 384 p. (Tudástársadalom könyvek, 1.) – A globalizáció kihívásai és Magyarország. Szerk. FÖLDES György – INOTAI András. Budapest, Napvilág Kiadó. 2001. 400 p. – CSORBA József: Információ az információról. Az információtudomány építkezése. Témavázlat. [Elektronikus dokumentum.] A hozzáférés módja: <http://www.inco.hu/inco3/infopol/cikk3.htm>. A letöltés ideje: 2002. 10. 20. – Az információs társadalom kérdéskörének gyakorlati megközelítésével közzétettően foglalkozik és számos gyakorlati tanáccsal szolgál: SEBESTYÉN György: Légy az információs társadalom polgára! Budapest, ELTE Eötös Kiadó. cop. 2002. 366 p.
- 5 Érdemes tisztázni az adat, információ és a tudás fogalmát. Adat alatt értjük az eseményekkel kapcsolatos objektív tények összességét. Az információ olyan adat, amely változást idéz elő, befolyásolja a cízmettet, újdonságtartalma van, tehát informál. A tudás tapasztalatok, értékek és kontextuális (összekapcsolt) információk heterogén és folyton változó keveréke, egyes megközelítések szerint szakértelem, bölcsesség, melynek kulcsszerepe van a döntések meghozatalában. (Forrás: DAVENPORT, Thomas H. – PRUSAK, Laurence: Tudásmenedzsment. [Ford. ANDÓ Éva]. Budapest, Kossuth Kiadó. 2001. p. 17-22. (VIP 1419-3000))
- 6 DYSON, Esther – GILDER, George – Keyworth, George – TOFFLER, Alvin: A „kibertér” és az „amerikai álom.” Magna Charta a Tudás Korához. 1.2 verzió. 1994. augusztus 22. Ford. DRÓTOS László. In: Replika. 8. évf. 1997. 26. sz. 149-163. p.
- 7 YATES, JoAnne: A cégeken belüli információáramlás alakulása 1850 és 1920 között. Ideológia, információtechnikák és információtechnológiák. Ford. BATTYÁN Katalin. In: Információs Társadalom. 2. évf. 2002. 3. sz. 57. p.
- 8 LANE, Robert: The Decline of Politics and Ideology in Knowledgeable Society. In: American Sociological Review. 31. évf. 1966. 649-662. p. – DRUCKER, Peter: The Age of Discontinuity. Guidelines to our changing Society. London, Heinemann. 1969. 369 p.
- 9 CASTELLS, Manuel: The Information Age: Economy, Society and Culture. 1-3. Malden – Oxford, Blackwell. 1996-1998. 1., The Rise of the Network Society. 1996. 556 p.; 2. The Power of Identity. 1997. 461 p.; End of Millenium. 1998. 441 p.
- 10 PINTÉR Róbert: Magyarország – a rejtőzködő információs társadalom tézise. 2. rész: Információs társadalom modellek. [Elektronikus dokumentum.] In: INFINIT Hírlevél. 2003. 10. 09. A hozzáférés módja: <http://www.itk.hu/infini/2003/1009/indexmuhely.html> A letöltés ideje: 2003. 10. 16.
- 11 CASTELLS, Manuel – HIMANEN, Pekka: The Information Society and the Welfare State. The Finnish Model. Oxford, Oxford University Press. 2002. 200 p.
- 12 GERSCHENKRON, Alexander: Gazdasági elmaradottság történelmi távlatból. [Vál. BEREND T. Iván és RÁNKI György.] Budapest, Gondolat. 1984. 551 p.
- 13 HEGEDŰS Péter: Az információs gazdaság felé. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 33. évf. 1986. 2. sz. 68. p.
- 14 Hegedűs Péter munkáját megelőzte: SZABÓ József – DIENES István: Gondolatok és elképzelések a magyar információgazdaságról. In: Közgazdasági Szemle. 33. évf. 1985. 7-8. sz. 856-872. p.
- 15 Az információgazdaságtan magyar vonatkozású szereplőit ismerteti: NAGY Ferenc: Magyar információgazdaságtan és vállalati információgazdálkodás. In: Tanulmányok az információgazdaságról. II. Szerk. NAGY Ferenc – SZABÓ József. Budapest, KSH – OMIKK. 1989. 203-215. p.
- 16 RÓZSA György: A társadalomtudományi kutatás tájékoztatósi problémái, különös tekintettel a tudományszervezésre és a közgazdaságtudományra. Kandidátusi értekezés. Budapest, MTA. 1963. 166 p.
- 17 RÓZSA György: Information: from claims to needs – national aptitudes for international co-operation in scientific information economy. Munkásság összefoglalás. Doktori tézisek. Budapest, MTA. 1987. október. 195 p.
- 18 RÓZSA György: Információ: az igényektől a szükségletekig – nemzeti adottságok és nemzetközi együttműködés a tudományos információgazdálkodásban. Doktori tézisek munkásság összefoglalásához. Budapest, MTA. 1988. február. 23 p.
- 19 Uo. 1. p.
- 20 Az posztindusztriális, illetve információs társadalom (post-industrial, information society) kifejezést Daniel Bell amerikai szociológus használta először. Ld. BELL, Daniel: The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. New York, Basic Book. 1973. 507 p.
- 21 GASSMANN, H.: Is there a fourth economic sector? In: The OECD Observer. 1981. 113. sz. 18-20. p.
- 22 Machlup definiálta elsőként az ismeretek előállítását és terjesztését végző szektor fogalmát (knowledge industries), és állapította meg részarányát az Amerikai Egyesült Államokra vonatkozóan. Ld. MACHLUP, Fritz: The production and distribution of knowledge in the United States. Princeton, Princeton University Press. 1962. 416 p.
- 23 Rózsa György az információt két fő típusra bontja. Megkülönbözteti az áru jellegű (termelőszféra) és a szolgáltatás jellegű (művelődés, ismeretterjesztés) információt.
- 24 RÓZSA György, 1988.: i. m. 5. p.
- 25 PORAT, Marc Uri: The information economy. Definition and measurement. Washington, U.S. Department of Commerce,

- Office of Telecommunications. 1977. 250 p. (OT Special publication. 77-12/1)
- 26 Elsődleges információs szektor alatt az információs javak és szolgáltatások piacát, míg másodlagos információs szektor alatt pedig az ún. házon belüli, nem piaci jellegű hozzáadott értékkel bíró tevékenységeket értjük, melyek nem az információs javak és szolgáltatások termelésében játszanak szerepet. Amikor információs gazdaságról beszélünk, az elsődleges információs szektort értjük alatta.
- 27 Vö.: SZABÓ József: Tévhitek az információ gazdasági természetéről. In: Tanulmányok az információgazdaságról. II. (i. m.) 23-24. p.
- 28 CSIKÓS-NAGY Béla: Közgazdaságtan a globalizáció világában. 2. köt. Gazdasági globalizáció. Budapest, MTA Társadalomkutató Központ. 2002. 291. p. (Magyarország az ezredfordulón. Stratégiai kutatások a Magyar Tudományos Akadémián)
- 29 Az információ elméletéről, információs folyamatokról, az információ öt forradalmáról (a beszéd forradalma, az írás forradalma, a könyvnyomtatás forradalma, a távközlés forradalma, a számítógép forradalma) részletesen olvashatunk: FÜLÖP Géza: Az információ. [Egyetemi és főiskolai jegyzet.] Budapest, [ELTE BTK]. 1996. 178 p.
- 30 CSIKÓS-NAGY Béla, 2002.: i. m. 292. p.
- 31 Az internet történetéről áttekintést ad: KEVICZKY László: Az internet rövid ismertetése. In: Az információs társadalom, 2000. (i. m.) 211-229. p.
- 32 QUARTERMAN, John S.: The Matrix. Computer networks and conferencing systems worldwide. Bedford, Digital Press. 1990. 719 p.
- 33 FARKAS János: Információs- vagy tudástársadalom? Budapest, Aula Kiadó. 2002. 108. p. (Infonia szakkönyvek. Információs társadalom szakkönyvtára)
- 34 VERESS József: A magyar vállalati-vállalkozói szféra fejlődésének stratégiai kérdéseiről. A magyarországi vállalkozói szféra (mikroszféra) jövője. In: A globalizáció kihívásai és Magyarország, 2001. (i. m.) 291. p.
- 35 Az Információs Társadalom Stratégiát Előkészítő Tanulmány. [Budapest], Informatikai és Hírközlési Minisztérium Információs Társadalom Stratégia Helyettes Államtitkárság. 2002. október 18. 5. p.
- 36 NYÍRI Lajos: A tudás szerepe az új társadalomban. In: A globalizáció kihívásai és Magyarország, 2001. (i. m.) 183. p.
- 37 Uo. 159-162. p.
- 38 TOFFLER Alvin – TOFFLER Heidi: Creating a new civilization. The politics of the new third wave. Atlanta, Turner Publishing, Inc. 1995. 35. p. [Ism. VERESS, 2001.: i. m. 292. p.]
- 39 SZABÓ Katalin, 2002.: i. m. 210. p.
- 40 ITS, 2002. (i. m.) 73. p.
- 41 Knowledge and Learning. Towards a Learning Europe. Futures Report Series 14. Joint Research Centre of the European Union. IPTS (Institute for Prospective Technological Studies). 1995 December [Ism. NYÍRI Lajos, 2001.: i. m. 159. p.]
- 42 LOWE, M.: A vállalalkozási információk kora. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztató. 40. évf. 1993. 7. sz. 280. p.
- 43 HUSZÁR Ernőné: A közgazdasági szakirodalmi információs rendszer felé. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztató. 38. évf. 1991. 9-10. sz. 383. p.
- 44 BARTERS, J. C.: Bank- és céginformációk beszerzésének lehetőségei az érintett térségben. In: Magyar tőkebefektetések külföldön. V. Pénzpiac konferencia. Szerk. KOVÁCS Dénes. Budapest, CMC Rt. 1994. 69-73. p.
- 45 Az információrobbanás kifejezés mögött az információ tömegének megduplázódása áll, melyet egyes szakértők évenkénti periódusra határoznak meg.
- 46 Vö.: Logisztikában alkalmazott „7M” modell, pl. VARGA Sándor – BEDŐ Gyula – LŐRINCZI Gyula: Vállalkozások gazdaságtana a mérlegképes könyvelő vállalkozási szakos hallgatók részére. Szerk. VARGA Sándor. Budapest, Perfekt Kiadó. 1997. 175. p.
- 47 A tudásmenedzsment és az adatbányászat témakörével kapcsolatosan számos kiadványt jelentettek meg, illetve több konferenciát is rendeztek az utóbbi időben, pl. Adatbányászat és tudásfeltárás. Újszerű eszközök és technikák az üzleti döntéstámogatáshoz. Budapest, Hilton Budapest Westend. 2003. január 28-29. Institute for International Research. (<http://www.iir-hungary.com>). – A tudásmenedzsmenttől a versenytársfigyelésig. Budapest, Benedict School. 2001. december 15. Magyar Információbrókerek Egyesülete (<http://www.mibe.info>). – KÁDÁR Edit: Az adatbányászat eredményei és azok üzleti alkalmazása. In: Menedzsmentforum. [Elektronikus dokumentum.] A hozzáférés módja: <http://www.menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany.php?ter=4&article=1669&page=1&PHPSESSID=248fe3f8853cee0e01ea2b23b477c56c> A letöltés ideje: 2003. 03. 10. – DAVENPORT, Thomas H. – PRUSAK Laurence, 2001: i. m. 196 p. – ADRIAANS, Pieter – ZANTINGE, Dolf: Adatbányászat. [Budapest], Panem Kiadó. 2002. 157 p. (Panem információtechnológia.)
- 47 Napjainkban fokozottan előtérbe kerül a szövegbányászat, azaz szövegek előre beállított paraméterek alapján történő gyors, automatikus (számítógéppel végzett, szoftver által vezérelt) szelektálása, értelmezése, mely nemcsak a kulcsszavak alapján, hanem a szöveg mondanivalója, az egyes mondatok mögötti szemantikai tartalmak, relációk, logikai összefüggések figyelembe vételével is lehetséges. (Léteznek az élő beszédet felismerő programok is, melyek alkalmazása az ún. dialógusmenedzsmentre épül.) ASZALÓS Péter: Szövegbányászat. Tudásmenedzsment szoftvertechnológiák az üzleti információszerezésben és konkurenciaelemzésben. [Elektronikus dokumentum.] A hozzáférés módja: <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/185/index.htm> A letöltés ideje: 2003. 10. 15. – GALUSKA László Pál: Gondolatvadászat; rejtett információk írott szövegekben. [Elektronikus dokumentum.] A hozzáférés módja: <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/183/index.htm> A letöltés ideje: 2003. 10. 15. – MIKULÁS Gábor: Rejtjelfejtők. Szövegelemzés az üzleti életben. In: Figyelő. 47. évf. 2003. 51. sz. 52-53. p.
- 48 ITS, 2002. (i. m.) 73. p.
- 49 A multinacionális tartalomszolgáltató vállalkozások közül kiemelkedik a Dialog Corporation (<http://www.dialog.com>), amely Dialog, DataStar és Profound rendszerében, parancs- és menü módban, egységes lekérdezési, rendezési és megjelenítési platformon megközelítően ezer adatbázis egymilliárd rekordjához biztosít hozzáférést szinte minden témakörből az egész világon. Ezzel a Dialog Corporation a világ harmadik legnagyobb információvagyonát kínálja, e tekintetben a CIA és a Microsoft előzi csak meg. A Dialog online szolgáltatóközpont (host) által biztosított adatbázisok többsége szekunder (szurrogátum) szintű, egyre szélesebb köre azonban már primer (teljes szövegű) dokumentumokat tartalmaz. Ezzel a Dialog a Dokumentumok egyetemes számbavételének (UBC = Universal Bibliographic Control) programja mellett a Publikációk egyetemes hozzáférhetőségét (UAP = Universal Availability of Publications) célzó világméretű kezdeményezés élharcosának is tekinthető.
- 50 [MAGYAR Gábor demonstrációja.] In: KISS Endre – VARGA Csaba, 2001.: i. m. 359. p.

- ⁵¹ SHAPIRO, Carl – VARIAN, Hal R.: Az információ uralma. A digitális világ gazdaságtana. [Ford. SZIKINGER Péter]. Budapest, Geomédia Kiadói Rt. 2000. 16-17. p. (Geomédia szakkönyvek. Üzlet és menedzsment.)
- ⁵² RÓZSA György, 1988.: i. m.: 5. p.
- ⁵³ Az outsourcing (tevékenység-kihelyezés, kiszervezés vagy kiszerveződés) szűk értelemben valamely – korábban a vállalatban belül végzett – tevékenység külső szolgáltatóra bízását jelenti. A kifejezés eredeti jelentése (outside resource using) külső erőforrások felhasználása, külső szolgáltató igénybevétele. Tágabb értelemben korábban esetleg nem igényelt tevékenység esetében is használatos. A kihelyezéstől leginkább költségcsökkentést várnak. A külső szolgáltató a méretgazdaságosság, illetve a nagyobb tapasztalat révén kisebb költséggel működhet, az igénybevevőnek pedig nem kell fejlesztésre, beruházásra költenie. A költségelőnyökön túl fontos, hogy a vállalat az úgynevezett alapvető, lényegi képességeire koncentrálhat, amelyek terén versenyelőnyt érhet el.
- ⁵⁴ Vö.: Az információbróker tevékenység európai szabályzata. Európai Információkutatók Hálózata (European Information Research Network = EIRENE). [A Magyar Információbrókerek Egyesülete (MIBE) kézirata.] 3 p.
- ⁵⁵ Vö.: VOIT Pál: A szervezett információgazdálkodás szerepe a kis- és középvállalkozások működésében. In: „A struktúraváltás évtizede” 1992-2002. Jubileumi tudományos konferencia (JTK'2002). 2002. szeptember 9-10. Tatabánya, Modern Üzleti Tudományok Főiskolája. 2002. 176-177. p. – MIKULÁS Gábor: Pióca, döggeszély vagy csak egyszerűen infobróker? In: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros. 10. évf. 2001. 9. sz. 19-27. p. –
- MIKULÁS Gábor: Az információ- és tudáspiac új szereplője, az információbróker. In: Marketing & Menedzsment. 37. évf. 2003. 1. sz. 17-24. p.
- ⁵⁶ Vö.: DOBAY Péter: Vállalati információmenedzsment. Egyetemi tankönyv. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. 1997. 290 p. – Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 40. évf. 1993. 6. sz. [Te-matikus különszám.]
- ⁵⁷ Vö.: MIKULÁS Gábor: Az információ- és tudáspiac új szereplője, az információbróker. In: Marketing & Menedzsment. 37. évf. 2003. 1. sz. 17-24. p. – VOIT Pál: A szervezett információgazdálkodás szerepe a kis- és középvállalkozások működésében. In: „A struktúraváltás évtizede” 1992-2002. Jubileumi tudományos konferencia (JTK'2002). 2002. szeptember 9-10. Tatabánya, Modern Üzleti Tudományok Főiskolája. 2002. 172-182. p. – KISZL Péter: Hogyan tovább? Üzleti információszolgáltatás a magyarországi könyvtárakban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 51. évf. 2004. 9. sz. 371-378. p. – KISZL Péter: Business – informatikus könyvtáros hallgatóknak. A vállalkozói, üzleti információ oktatása a felsőfokú könyvtárosképzésben. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 51. évf. 2004. 11. sz. 484-494. p. – Üzleti információ projekt az ELTE BTK könyvtártudományi tanszékén [Honlap.] <http://harlequin.elte.hu/businessinfo>
- ⁵⁸ VARGA Csaba: Tudástársadalom és tudásrégió. In: KISS Endre – VARGA Csaba, 2001.: i. m. 179. p.
- ⁵⁹ PINTÉR Róbert – Z. KARVALICS László: Információ és globalizáció. Az infrastruktúrától a társadalomig. In: A globalizáció kihívásai és Magyarország, 2001. (i. m.) 206. p.

KOHUT Zsófia - NAGY Adrienn - DOBOS Imre

A VISSZUTAS LOGISZTIKA: EGY FOGALMI KERET

„A föld egy bizonyos mértékig, valóban úgy viselkedik,
mintha anyánk lenne. Bármit teszünk vele, elnézi nekünk.
Am újabban olyan rendkívüli pusztítást végzünk a
természetben, hogy ezt már nem hagyhatja szó nélkül. ...
Ugye, világos, miről van szó?

A természetnek megvannak a maga határai.”

Tenzin Gjaco, a 14. dalai láma

A dolgozat a visszutas logisztika (reverse logistics) fogalmi fejlődését mutatja be. A visszutas logisztika elnevezés a magyar irodalomban eddig a hulladékkezelési, az inverz vagy reverz logisztikaként használt fogalmakat fedi. A visszutas logisztika annyiban tekinthető a legátfogóbb fogalomnak, hogy nem csak a fogyasztási és termelési folyamatból kivont használt termékek kezelését tartalmazza, hanem azoknak a fogyasztási és termelési folyamatba történő utólagos bevonását. Ezen a ponton a vállalati gazdálkodás igényei a környezetvédelemmel hozhatók közös nevezőre.

Papírgyűjtés, üvegviszaváltás, akkumulátorok és használt elemek leadása, az egykori MÉH-telepek tevékenysége mind régről ismert fogalmak. A gépjárművek, az elektronikai és elektromos berendezések újrahasznosítása, újrafeldolgozása, a veszélyes hulladék kezelése, pedig napjaink divatos témája. A felsorolt tevékenységek szerteágazó területet ölelnek fel, ezért úgy tűnhet, kezelésük eltérő menedzsmentkérdéseket vet fel. Ezzel szemben összefoglaló elméleti háttérrel nyújt a visszutas logisztika, mely dolgozatunk témája.

Ez nyilván nem tekinthető újszerű jelenségnek a gyakorlatban, azonban a külföldi szakirodalom is csak az 1980-as években kezdett el a visszutas logisztika elméleti háttérével foglalkozni. A hazai szakirodalom forrásai, pedig még ennél is szűkösebbek. Ezt támasztja alá, hogy jelenleg az angol elnevezés – reverse logistics – talán a legismertebb hazánkban, míg több magyar megfelelő is használatos, mint például a visszairányú, reverse (Mike, 2002), illetve inverz logisztika (Déri, 2004), de ide sorolhatjuk a recycling logisztikát is (Cselényi et al., 1997). Ez utóbbin belül többek között beszélhetünk hulladékkezelési és újrafeldolgozási logisztikáról. A visszutas logisztikában felmerülő

készletezési problémák kezelésére adható megoldások közül néhány magyar nyelven is elérhető (Richter – Dobos, 2003; Dobos, 2004). Reményeink szerint azonban az elkövetkezendő években, a hazai szakirodalomban a visszutas logisztika elnevezés fog teret nyerni, hiszen ez nemcsak a fogyasztási és termelési folyamatból kivont használt termékek kezelését tartalmazza, hanem azoknak a fogyasztási és termelési folyamatba történő utólagos bevonását is.

Célunk, hogy a külföldi (elsősorban angolszász) szakirodalom feldolgozásával átfogó képet adjunk magyar nyelven, rendszerezve a gyakorlatban alkalmazott elméletet. A témával való foglalkozásunk további létjogosultságát a szigorodó szabályozások támasztják alá. A termék életciklusa során keletkező hulladék kezelésével kapcsolatban az Európai Unió és hazánk is számos új törvényt hozott a közelmúltban (az elhasználandó járművekről szóló 2000/53/EK irányelv, a hazai szabályrendszerben a hulladékgazdálkodásról szóló 2000. évi XLIII. törvény, Hulladékká vált gépjárművekről szóló előterjesztés KvVM/TJF/126/2/2004).

A törvényi szabályozás háttérében az Európai Unió azon követelményrendszere áll, mely nagy figyelmet

szentel a környezettel kapcsolatos problémák mielőbbi megoldására. Ez alatt a kimerülő természeti erőforrásokat, a túlzott energia-felhasználást, a pazarló életmóddal járó mértéktelen hulladékkeletkezést értjük.

Hazánkban, a 2000-ben meghozott XLIII. törvény jelenti az alapot a törvényi szabályozásra a hulladékgazdálkodással kapcsolatban. Ezzel a törvénnyel az a cél, hogy az állam védelmezze az emberi egészséget és a környezetet, az erőforrások pazarló felhasználását, valamint a környezeti terhelést csökkentse, és tegye mindezt a fenntartható fejlődés tükrében. A törvény hatálya általában a hulladéokra és az azokkal kapcsolatos tevékenységekre terjed ki, de bizonyos területeken (állati hulladék, szennyvíz, ásványi nyersanyagok) csak annyiban, amennyiben jogszabály másként nem rendelkezik. Ugyanakkor nem terjed ki a törvény hatálya a levegőbe kibocsátott anyagokra, illetve a radioaktív hulladéokra. Számos alapvető említ a törvény, melyek elősegítik a sikeres megvalósítást. Ilyenek például a teljesség igénye nélkül a megelőzés, a gyártói felelősség, a megosztott felelősség, a legjobb elérhető technika (BAT), a szennyező fizet elv, a regionalitás vagy a költséghatékonyság. Az előbb már felsorolt alapelvekben a törvény külön rendelkezik a gyártó, a forgalmazó, a fogyasztó, illetve a hulladék birtokosának kötelezettségeiről. A hulladékkezelés és hasznosítás egyes lépéseit és fogalmi magyarázatát is ismerteti a törvény, ezek alapján meghatározza a hulladékgyűjtést, illetve begyűjtést, a hulladékszállítást, a hulladék be- és kivitelét, a hulladékhasznosítást és ártalmatlanítást. A törvényben külön fejezet taglalja a települési és a veszélyes anyagokkal kapcsolatos kötelezettségeket, majd ezt követően a hulladékgazdálkodás szervezését, ezen belül is az Országos Hulladékgazdálkodási Tervet. Fontos kiemelni a törvényben is hangsúlyozott társadalmi nyilvánosság és az adatközlési kötelezettség jelentőségét.

A vállalati szféra számára a törvényi megfelelés mellett fontos szempont, hogy hosszú távon a visszutas logisztika alkalmazása jelentős költségmegtakarítást is eredményezhet. Ugyanakkor tény, hogy a jogszabályi kötelezettség önmagában az üzleti szféra számára nem feltétlenül jelent kényszerítő erőt, hiszen megfelelő gazdasági haszon hiányában, sok esetben inkább a könnyebben megfizethető bírságot választják.

Dolgozatunkban először röviden a visszutas logisztika kialakulását ismertetjük, majd a fogalmi kereteket határozzuk meg, figyelembe véve az egyes szerzők fogalmi meghatározásainak fejlődését az elmúlt évtizedek során. Ezt követően a tartalmi elemeket rendszerezzük oly módon, hogy a miért – hogyan – mit

– kik kérdésekre külön – külön keressük a választ. Végül az utolsó fejezetben a visszutas logisztikában érintett, érdekelt szereplőket ismertetjük, figyelembe véve a vállalatokat érintő fontosabb menedzsmentkérdéseket.

A kialakulásról...

Ahogy a logisztika kialakulásának is megvoltak a gazdasági, történelmi okai – pl. háborúk –, úgy a visszutas logisztika fejlődésére is találhatunk magyarázatot. Az Egyesült Államokban az 1980-as évek végére a kereskedők felismerték bizonyos termékek visszavételében rejlő lehetőségeket és azokat, mint a piaci térnyerés eszközt kezdték használni. A visszavétel kontrollálása azonban kicsúszott a kezükből, mivel nem létezett egységes és komoly szabályozás arról, hogy mit milyen formában lehet visszazállítani. Ez oda vezetett, hogy a fogyasztók bármikor és bármit visszavittek a kereskedőknek, melynek költsége végül olyan méreteket öltött, hogy mind a gyártók, mind a kereskedők kénytelenek voltak ráébredni, ez veszélyezteti jövedelmezőségüket és versenyképességüket. Felismerték, hogy egy hatékony visszutas logisztikai program fontos stratégiai részét képezheti üzletpolitikájuknak.

Szükségességét kétségbe vonni felesleges, azonban alkalmazását nehezíti, hogy szerzőnként más és más definícióval találkozhatunk, illetve ahány cég, annyi-féle megoldás és alkalmazás létezik. A nehéz alkalmazhatóság miatt célszerű először meghatározni mit is értünk visszutas logisztika alatt, illetve pontosan milyen területek is tartoznak ennek keretébe.

Fogalmi meghatározás

A visszutas logisztika első meghatározásai az 1980-as évekre nyúlnak vissza. A téma újszerűsége érezteti hatását, hiszen viszonylag kevesen foglalkoztak az elméleti meghatározással, valamint a meglévő alapok is kiforratlanok. Ezek közül Lambert – Stock (1981) megközelítését említjük. A szerzőpáros szerint a hagyományos ellátási láncsal ellentétes irányú folyamatról van szó, amit egy rossz irányú folyamatnak tekintenek, azaz mintha egyirányú utcában a forgalommal szemben haladnánk.

Lambert – Stock negatív hangvételű definíciója után Murphy – Poist (1989) más szempontból közelít. Szerintük a visszutas logisztika nem más, mint az ellátási láncban a javak fogyasztótól termelőig való áramlása. Ugyanezt a meghatározást adja Pohlen – Farris (1992), akik a marketingelvekből indulnak ki. A két szerzőpáros munkájának jelentőségét abban látjuk, hogy konkrétan megnevezik az ellátási láncban fontos

szerepet betöltő végső felhasználót, és egyértelművé teszik a folyamat inverzítését. Hátránya a definícióknak, hogy nem térnek ki az egyes tevékenységekre, mely megnehezíti a visszutas logisztika fogalmi kereteinek pontos behatárolását.

Az 1990-es években szélesebb körű definíciót ad Stock (1992), melynek alapját a hulladékgazdálkodás adja. A logisztika azon szerepét hangsúlyozza, amely magában foglalja a recyclingot, a hulladék elhelyezést, a veszélyes anyagok helyettesítését és ártalmatlanítását, az erőforrás-csökkentést, illetve az újrahasznosítást. Látható, hogy Stock korábbi munkájához képest ez pontosabb, mégis általános definíció, melyből hiányzik az egyes tevékenységek kapcsolata az ellátási láncsal, illetve a folyamat ellentétes irányú jellegének kiemelése.

Az utóbbi elméleteket foglalja össze Kopicky et al., (1993). Meghatározásában kitér a korábban már említett tevékenységekre, ezek visszairányú mozgására az elosztási láncban – szemben a hagyományos logisztikai folyamatokkal. A Kopicky et al. által adott definíció újszerűsége az információáramlás fontos szerepének hangsúlyozásában rejlik, mely kétséget kizáróan a hatékony gyakorlati működést szolgáló összekötő elemet jelenti.

Carter és Ellram (1998) a visszutas logisztikára több meghatározást is összegyűjtött, ezek közül a legjelentősebbet idézzük. Eszerint a legátfogóbb az a meghatározás, mely szerint a visszutas logisztika olyan tevékenység, mellyel a vállalatok környezethatékonyabb politikát folytathatnak azáltal, hogy a szükséges anyagokat újrafelhasználják, újrafeldolgozzák, illetve csökkentik a szükséges anyag mennyiségét. Értve ezt akár a termelésben közvetlenül részt vevő személyek közötti viszonyra, akár a teljes ellátási, fogyasztási folyamatra. Carter és Ellram új szempontból közelít, hiszen kiindulási alapként a környezetvédelem szerepel. A környezettudatosság felvállalása a vállalati életben három motiváló tényezőre vezethető vissza. Ez lehet a kormányzati vagy társadalmi nyomás hatása, illetve önkéntesen vállalt elkötelezettség. Ezt a következő fejezetben még részletesebben kifejthetjük.

A következő definíció jobb érthetősége kedvéért érdemes egymás mellett definiálni a logisztikát és annak visszutas megközelítését. A Council of Logistics Management (www.informit.com/isapi/product_id) a következőképpen határozza meg a logisztikát: a logisztika az alapanyagok, a folyamatban lévő készletek, a késztermékek és a kapcsolódó információk áramlásának eredményes, költséghatékony tervezése, megvalósítása és ellenőrzése, a kiinduló ponttól a fogyasztásig, a fogyasztói igényeknek való megfelelés teljesítésével.

Ezzel szemben a visszutas logisztika Rogers és Tibben – Lembke (1999) megfogalmazása szerint: az alapanyagok, a folyamatban lévő készletek, a késztermékek és a kapcsolódó információk áramlásának eredményes, költséghatékony tervezése, megvalósítása és ellenőrzése a fogyasztástól a kiinduló pontig, érték visszaszerzése, illetve a hulladékról való gondoskodás érdekében.

A Reverse Logistics Executive Council (RLEC) (www.rlec.org) következő megfogalmazása talán a legátfogóbb, ez összegzi az eddig elmondottakat. Eszerint az inverz logisztika nem más, mint a termékek mozgása tipikus végső felhasználási céljuktól kiindulva, valamely más irányba, értékszerzés vagy hulladékgazdálkodás céljából. A visszutas tevékenységbe beletartozik a sérült termékek, a szezonális készletek, illetve a hulladékok visszavétele, a készletek megújítása, illetve bővítése miatti visszáru kezelése, a csomagolóanyagok újrafeldolgozása, a konténerek újrahasznosítása, a termékek rendbetétele és felújítása, az elavult berendezések megfelelő elhelyezése és az eszközök felújítása.

Az utóbbiakkal megegyező definíciót ad 1998-ban a European Working Group on Reverse Logistics (REVLOG) (www.oft.gov.uk), azzal az eltéréssel, hogy a visszagyűjtés kiindulásaként nem a fogyasztást nevezi meg, hanem az lehet a gyártás, az elosztás, illetve a felhasználás bármely pontja.

Az előbbieken ismertettük a visszutas logisztika elméleti fejlődését az 1980–1990-es években, mely láthatóan nagy változáson ment keresztül. Míg a legelső megközelítés csupán helytelen iránynak tekinti, addig az évek folyamán sorra jelentek meg az egyre kiforrottabb elméletek, melyek mind a marketing, mind a pénzügyi, környezetvédelmi szempontokat is magukban foglalják. Így azt mondhatjuk, hogy az 1990-es évek végére a visszutas logisztika definíciója teljessé vált. Ez a komplex meghatározás támasztja alá azon törekvésünket, hogy hazánkban a számos elnevezés közül a visszutas logisztika elnevezés használata legyen domináló, hiszen ez a fogalom nem egy-egy szűkebben vett területre koncentrálna, hanem az ellátási láncban megtalálható minden egyes tevékenységre.

A visszutas logisztikára ható tényezők:

Miért? – Hogyan? – Mit? – Kik?

A definíciók után rátérnénk, hogy milyen motiváló tényezők állnak a visszutas logisztika háttérében. Az ezzel kapcsolatban felmerülő legfontosabb kérdések négy csoportba sorolhatók: miért, hogyan, mit és kik. Erre a négy kérdésre a legátfogóbb választ de Brito – Dekker (2002) tanulmányában találjuk.

Miért?

A miért kérdéscsoporton belül két területet különböztethetünk meg, egyrészt fontos kérdést vet fel, hogy egyes szereplők miért küldik vissza, illetve mások miért fogadják el a használt termékeket. Dolgozatunk második pontjában már említettük a visszatartás logisztikát kiváltó okokat, azaz a gazdasági, törvényi és társadalmi tényezőket. Ezek azok, amelyek a miért kérdés „fogadó” csoportjába tartoznak. A gazdasági előnyökön belül a de Brito – Dekker szerzőpáros megkülönbözteti a közvetlen és közvetett hasznokat. A közvetlen előnyöknél legfontosabb a profitnövelés lehetősége, amit a kisebb mértékű nyersanyag-felhasználás, a hulladék-elhelyezési költségcsökkenés, illetve az újrafeldolgozás által nyerhető hozzáadott érték jelent. A közvetett előnyök közé sorolható a zöld image kialakítása, amivel napjainkban egyre szélesebb rétegeket nyerhet meg egy vállalat. Tapasztalatok igazolják, hogy a környezettudatos vállalati működés hosszú távon is stabil fogyasztói kapcsolatokat eredményez. Ezek által versenyelőnyre tehet szert a vállalat, mely további profitszerzésre ad lehetőséget. Újabb érv a visszatartás folyamatok gyakorlati alkalmazására a törvényi szabályozás szigorodása, mely nagymértékben a környezet védelmét szolgálja. Az Egyesült Államok és az Európai Unió járnak az élen a környezetvédelmi törvények meghozatalában, melyeknek a vállalatok kénytelenek jogilag megfelelni. A harmadikként említett társadalmi tényező alatt – a környezettel összefüggésben – a vállalatok önkéntes felelősségvállalását értjük, ami a szervezeteken belül alakul ki, és onnan fejti ki hatását. Számos példát találunk a gyakorlatban azokra, akik a környezet védelmét céltudatosan vállalják fel, további versenyelőnyre téve ezzel szert.

A miért kérdés másik területét a „küldők” alkotják, azaz azok a szereplők, akik különböző okok miatt döntenek egy-egy termék visszaküldéséről. Ugyanúgy, ahogy a „fogadóknál”, itt is három csoportot találunk: gyártói, elosztói és fogyasztói visszaküldéseket.

A gyártási jellegű visszaküldések alatt a gyártás során fennmaradó nyersanyag-többletet, a minőségellenőrzéskor fennakadó hibás termékeket és a melléktermékeket értjük.

Az elosztási visszaküldések csoportjába alapvetően az értékesíthetetlen, eladhatatlan termékek tartoznak, gondolunk itt pontosabban a készletfeleslegre, hibás szállításokra és termékekre, romlott áruira, illetve a csomagolási hulladéokra.

A fogyasztói visszaküldések közé tartozik egyrészt a garancia, a jótállás, illetve a szervizszolgáltatás,

másrészt az elhasználódott (end-of-life), a további használatra alkalmatlan, azaz a gazdasági és fizikai élettartam végén lévő termék. További elem az úgynevezett „end-of-use” termék, ami alatt olyan terméket értünk, mely adott fogyasztónak a továbbiakban nem képvisel értéket, de más fogyasztó számára akár változatlan formában is tovább értékesíthető, és hasznosítható. Az utóbbi két fogalom megkülönböztetése viszonylag nehéz feladat, ezért a könnyebb érthetőség érdekében célszerű példákkal alátámasztani a két meghatározást. Előbbi csoportra példa a roncsautó, melynek általában csak részei hasznosíthatók újra, illetve dolgozhatók fel. Utóbbira pedig az autóbérlés lehet példa, amikor a bérleti szerződés lejártá után változatlan állapotban kerül egy újabb fogyasztóhoz.

Hogyan?

A miért kérdés tárgyalása után áttérünk arra, hogy hogyan valósítható meg a visszatartás logisztika. Ehhez Thierry et al. (1995) tanulmányát használtuk fel. A folyamat nyolc lépésből áll, ezek sorban a következők: közvetlen újrafelhasználás (direct reuse), javítás (repair), feljavítás (refurbishing), feldolgozás (remanufacturing), felfalás (cannibalization), recycling, égetés (incineration) és hulladék-elhelyezés (landfilling). Az 1. ábra ezen elemek egymáshoz való viszonyát mutatja be.

Közvetlen újrafelhasználás: a termék fizikai és minőségi tulajdonságai változatlanok maradnak.

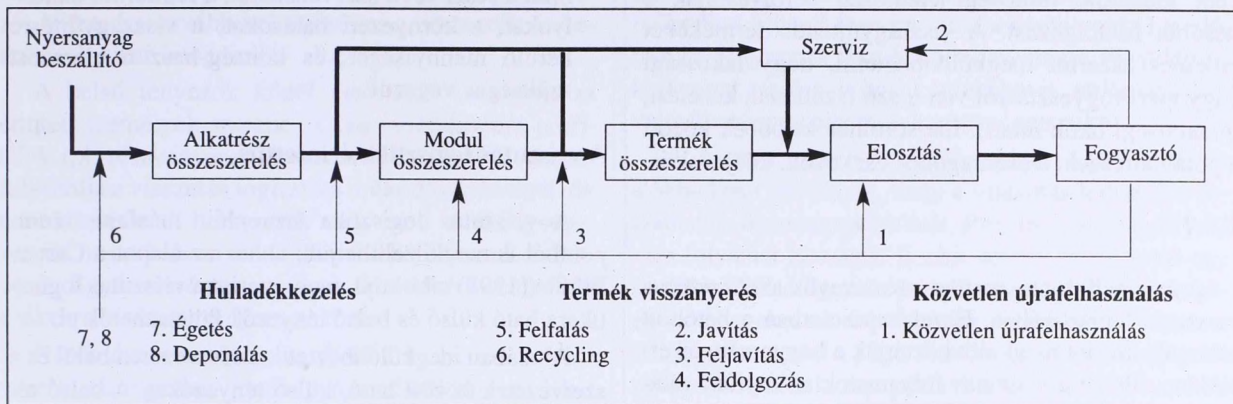
Javítás: a terméken bizonyos átalakításokat végeznek, így a javítás után a terméket, mint egy újat adhatják el, vagy használhatják fel. A javítás történhet a fogyasztónál vagy javítóközpontban. Átalakításon például alkatrészcsere értünk, hiszen csak a sérült részt cserélik vagy javítják, más eleme érintetlen marad.

Feljavítás: feljavításnál kevésbé szigorú minőséget várunk el a terméktől, hiszen a modulokra való szét szerelés során csupán a kritikus részeket vizsgálják, javítják, így annak élettartama növelhető.

Feldolgozás: ekkor a terméktől olyan minőséget várunk el, mint egy új terméktől. A feldolgozás annyival jelent többet a feljavításnál, hogy a feldolgozás általában munkaigényesebb, mivel nemcsak modulokra, hanem részegységekre is bontják a terméket. Majd a vizsgálat során egyes elemeket újjal cserélnek ki, míg másokat csak javítanak.

Felfalás: szemben az előző fogalmakkal ekkor a terméknek csak kis részét használják újra. A visszatérő terméket szigorú minőségvizsgálatnak vetik alá az újra-beépíthetőség szempontjából. A visszanyert elemeket ezután a javításnál, feljavításnál és a feldolgozásnál hasznosítják.

Integrált ellátási lánc



Forrás: Thierry et al., (1995)

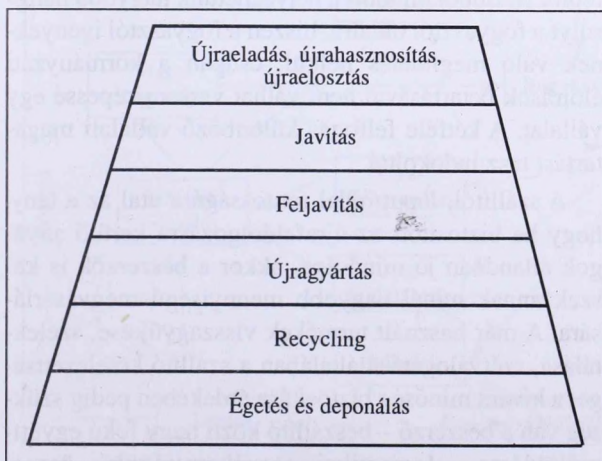
Recycling: a termék ebben az esetben elveszti eredeti funkcióját szemben azzal, hogy az előzőekben megmarad. A cél a még felhasználható anyagok visszanyerése. Ha a visszanyert anyag megfelelő minőségű, akkor az eredeti rész gyártásához is felhasználható.

Égetés és hulladék-elhelyezés: a hulladékgazdálkodás témakörébe tartozó fogalmak. Mindkét esetben szigorú követelményeknek kell megfelelni. Az égetésből gazdasági haszon származhat, az ennek során visszanyerhető és visszaforgatható energiából.

Az előbb említett területeket a jobb érthetőség kedvéért, mintegy összefoglalásként, érdemes egy piramis ábrában feltüntetni (2. ábra). Ehhez a már említett de Brito – Dekker tanulmányt (2002) használtuk fel.

2. ábra

A visszutas logisztika területeinek hierarchikus kapcsolata



Forrás: de Brito – Dekker (2002)

A piramis jelentősége abban rejlik, hogy kapcsolatot teremt a visszutas logisztika egyes területei és a környezetvédelem aktuális szintje között, annak függvényében, hogy a különböző logisztikai tevékenységek milyen mértékben támogatják a környezet megővését. Természetes, hogy bizonyos anyagok, hulladékok – a visszutas logisztika termékei – csak a piramis alján elhelyezkedő tevékenységekkel kezelhetőek, mégis a cél, a piramis minél magasabb szintjét elérni. Felmerül a kérdés, hogy ha az elérendő cél az újrafelhasználás (forrásokcsökkentés), miért nem ez a legszélesebb sáv. Ezt mi azzal magyarázzuk, hogy a jelenlegi helyzet ezt a képet mutatja, az ideálisnak tekinthető állapotot fordított piramisban ábrázolhatjuk.

Mit?

A következő kérdés a visszutas logisztikában azzal foglalkozik, hogy mi az, amit visszaküldenek, illetve ezek milyen tulajdonságokkal, jellemzőkkel rendelkeznek. Ebben a csoportban a termékösszetétellel kell foglalkozni, mik azok a károsító tényezők, melyek rontják a feldolgozás lehetőségét, illetve a fogyasztók milyen módon használják a később újrafeldolgozásra kerülő termékeket.

A termékösszetétel során fontos kérdéseket vet fel, milyen anyagokból áll a termék (heterogén vagy homogén), illetve milyen méretekkel rendelkezik (szálítás, kezelés miatt). A termék élettartamát befolyásoló tényezők, mint például romlandóság, az egyes alkotóelemek eltérő vagy azonos kora és az értékcsökkenés, ami megnehezíti az újrahaznosítás lehetőségét. Tipikus példa a műszaki cikkek köre, ahol a kifogástalanul működő termékeket kiszorítják az újabb és újabb fejlesztések (beépített elévülés).

A termék felhasználási módja, mint a használat helye, intenzitása, időtartama és ennek következményeként kialakuló minőség jelentősen befolyásolják a későbbi feldolgozást. A visszagyűjtendő termékeket érdemes aszerint megkülönböztetni, hogy lakossági vagy ipari fogyasztásról van-e szó (szállítási, kezelési, mennyiségi okok miatt). Ide sorolhatók többek között a pótalkatrészek, a csomagolási eszközök, közjavak is.

Kik?

A negyedik fontos terület a résztvevők azonosítása a visszutas logisztikában. Ezzel kapcsolatban a betöltött szerepük szerint megkülönböztetjük a hagyományos értéklánc, illetve a visszutas folyamatok szereplőit, valamint más lehetséges résztvevőket (például ide tartoznak a karitatív szervezetek). Míg egyes érdekeltek a visszutas folyamat megszervezését végzik, mások annak gyakorlati megvalósításával foglalkoznak. A két ellátási lánc között nagyon fontos az összhang megléte, amihez elengedhetetlen a folyamatos és megbízható információ-áramlás. A sikeres működéshez szükséges információkat a már említett Thierry et al. (1995) cikk foglalja össze. Ez alapján négy csoportot különböztethetünk meg:

- Információ a termékösszetételről, azaz az eltérő anyagokról, kombinálásokról, a minőségről, értékről, veszélyességről és a feldolgozhatósági lehetőségekről (elemzések).
- Információ a visszatérő folyamatok nagyságáról és bizonytalanságáról:
 - garanciavállalás – a visszagyűjtésre kerülő termékek mennyisége és minősége bizonytalan, a javításhoz szükséges munkálatok is nehezen tervezhetőek,
 - lejárt lízing- és bérleti szerződések – viszonylag jól becsülhető mind mennyiségben, mind időben, ugyanakkor a minőség nehezen határozható meg előre,
 - önkéntes visszavásárlások – a gyártó lehetőségeitől függ (anyag és technikai), így ezzel viszonylag kevesen élnek. Ugyanakkor előnye, hogy olcsó forrást biztosít a javításokhoz, gyártáshoz; a fogyasztóknál jelentkező hulladékélelvezési költség csökken, illetve lehetőséget nyújt a gyártóknak, hogy új terméket értékesítsenek.
- Információ az újrafeldolgozott termékek, alkatrészek, anyagok piacáról: nehéz piacot találni, a döntő tényezők a minőségbeli és költségbeli különbségek az új és a használt termékek között. A feldolgozást végző szereplő lehet maga a gyártó vállalat, az ellátási láncon belüli és külső szereplő.

- Információ a termék visszagyűjtéséről és a hulladékkezelésről: számos területet kell megvizsgálni, mint a részt vevő szervezeteket, a felmerülő akadályokat, a környezeti hatásokat, a visszagyűjtésre kerülő mennyiséget, és költség-haszon elemzést szükséges végezni.

A visszutas logisztika érintettjei

A visszutas logisztika szereplőit másfajta szempontból is megközelíthetjük, ehhez az alapot a Carter-Ellram (1998) cikk adja, mely szerint a visszutas logisztikára ható külső és belső tényezők különíthetők el.

Általában megkülönböztetik a szervezeten belül és a szervezetek között ható, külső tényezőket. A belső tényezők közé sorolják magukat a vállalaton belül érdekelt személyeket, a környezet megóvásáért tett lépéseket, a sikeresen alkalmazott etikai standardokat és főként azon egyéneket, akik felelősséget vállalnak a környezetbarát vállalati filozófia kiépítéséért. Szintén közvetlen hatást gyakorló külső tényezők a fogyasztók, a beszerzők, a versenytársak és a kormányzati erők. E négy elemre azonban még hatással van a makrokörnyezet is, a maga szociális, politikai, gazdasági trendjeivel, ezáltal pedig közvetve érinti a visszutas logisztikát.

A felsorolt szektorok hatása eltérő, értelmezésük is többféle lehet. A külső tényezők közül, első megközelítés szerint a legmeghatározóbb a kormányzati szektor befolyása. Ez környezetvédelmi szempontból teljes mértékben elfogadható, figyelembe véve, hogy az Unióban is az egyik legtöbb kérdést felvető téma a környezettel kapcsolatos. Itt érdemes ismét megjegyeznünk, hogy a törvény kényszerítő ereje hat a vállalkozásokra, míg a tényleges versenyképességhez ugyanilyen súllyal kell figyelembe venni a többi szereplőt is. Ebből kiindulva helyezhetünk nagyobb hangsúlyt a fogyasztói oldalra, hiszen a fogyasztói igényeknek való megfelelés nélkül, csupán a kormányzati előírások betartásával nem válhat versenyképessé egy vállalat. A kétféle felfogás különböző vállalati magatartást tesz indokolttá.

A szállítói, input oldal fontosságára utal az a tény, hogy ha biztosított az újrafeldolgozásra kerülő anyagok állandóan jó minősége, akkor a beszerzők is készek annak minél nagyobb mennyiségű megvásárlására. A már használt termékek visszagyűjtése, szelektálása, szétválogatása általában a szállító kötelezettsége, a kívánt minőség biztosítása érdekében pedig szükség van a beszerző – beszállító közti nagy fokú együttműködésre, logisztikai tevékenységük össze-

hangolására, a már említett kölcsönös információnyújtásra. Mivel a visszakerülő termékek minősége alapvetően magának a szállítónak is kockázati tényezőt jelent, így tovább kell erősíteni a beszerzők és szállítók közti integrációt.

A belső tényezők közül elsőrendű szempont az érintett személyek szerepe. A cég működéséből profitálók (pl. részvényesek) hozzáállása hosszú távon befolyásolja a visszutas logisztika működőképességét. ők nem közvetlenül határozzák meg ezen tevékenységeket, de hosszú távon lehetetlenné tehetik annak működését. Egyértelmű támogatásuk feltételként szolgálhat a sikeres visszutas folyamatokhoz.

Hasonló a vezetés megítélése is, hiszen a felső vezetés támogatása, jóváhagyása nélkül ki sem lehet alakítani a szükséges rendszert, azonban a hatékony működtetés már a középvezetők körébe sorolható. Esetükben nélkülözhetetlen a politikai hozzáértés, a jó kommunikációs készségek és az irányítási képesség. Az ő feladatuk minden érintett meggyőzése a hatékony visszutas folyamatok szükségességéről.

A harmadik csoportban mindenképpen figyelembe kell venni magukat az alkalmazottakat, akiknek a hozzáállása nagyban segítheti, de hátráltathatja is az eredményes végrehajtást. Az ösztönző, jutalmazó rendsze-

rek kiépítése növeli a hatékonyságot. Az előbbieken részletezett külső és belső tényezőknél fontos megérteni azok egymásra hatását, egyik a másik nélkül nem működhet. El kell fogadni mind a szabályokból eredő, mind a fogyasztói részről észlelt nyomást. Figyelembe kell venni a külső és belső érdekeket is, különben nem valósítható meg sikeres visszutas logisztika.

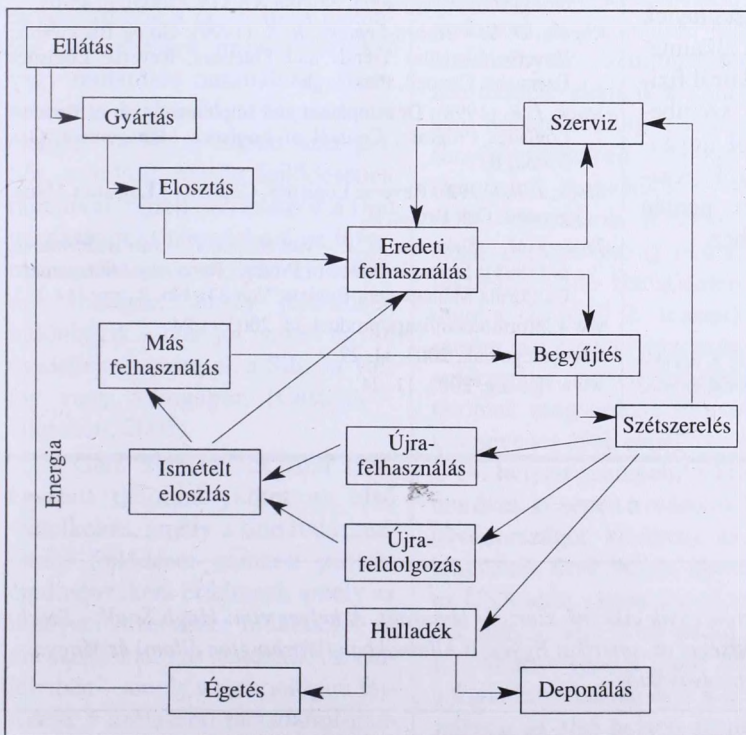
A 3. ábra mintegy összefoglalása, megerősítése az előbbieken leírtaknak, mely a visszutas logisztikai folyamatok összekapcsolódását ábrázolja, kihangsúlyozva a folyamat zártságát. E cikk szerzői közül kettő egy korábbi TDK-dolgozatukban ennek az ábrának a segítségével igyekeztek felvázolni a papírgyártás folyamatát. Természetesen a papír tulajdonságai miatt egyes lépések kimaradnak, így például a szétszerelés, szerviz, újrafelhasználás. A teljes kép kialakítása érdekében egészítettük ki az előbb felsorolt tevékenységekkel.

Összefoglalás

A dolgozatban felvázolt különböző visszutas logisztikai tevékenységek együttesen egy vállalatnál sem találhatóak meg. Ennek hátterében számos okot találhatunk. A rendelkezésre álló technikai feltételek, a termékjellemzők sokszínűsége – összetétel, feldolgozhatóság, fellelhetőség, újraértékesíthetőség stb. – a vállalatok eltérő gazdasági helyzete mind-mind befolyásolják a vállalati döntéseket az alkalmazott visszutas logisztikai területen.

3. ábra

A visszutas logisztikai folyamatok kapcsolódása



Forrás: Kohut – Nagy (2004)

Nem tértünk ki konkrétan arra, hogy az egyes termékeknél pontosan mit is jelenthet a visszutas logisztika, melyek azok a területek, ahol az gazdaságosan megvalósítható. Ez azonban további elemzéseket igényel arra vonatkozóan, hogy milyen késztermékből mi készíthető ismét, annak konkrétan mely elemeit, alkatrészeit lehet hatékonyan visszaforgatni a termelésbe. Ugyanakkor például egy autó esetében minden egyes alkatrészt, építőelemet végigkövetni a gyártótól a fogyasztóig, majd a begyűjtő hálózaton keresztül az újrafeldolgozó üzemig nem egyszerű feladat, és jelenleg nincs is meg az ehhez szükséges, a terméket végigkísérő pontos információszolgáltatás. Bizonyos esetekben viszonylag könnyen végig lehet gondolni, mire is lehet felhasználni egy roncsautót, vagy egy csupán gazdaságilag leamortizált gépjárművet. Az üvegek, tükrök, gumikerekek újrafelhasználása akár az autóiparban, akár más ágazatban ma már egyre egyszerűbben megoldható. Ugyanakkor sok más alkatrészt

nehéz újra feldolgozni, illetve nehéz megtalálni azt az iparágat, ahol gazdaságosan visszaforgatható a termelésbe. Tipikus példa erre a számítógép, melyből viszonylag kevés alkatrész nyerhető vissza, és azt is csak koncentráltan, nagy mennyiségben érdemes feldolgozni.

A nehézségek általában kiküszöbölhetőek, feltéve, hogy a különböző iparágak minél inkább összehangolják működésüket, és létrejön közöttük a megbízható információáramlás.

Kiinduló pontunk a környezetvédelem volt, melynek két mozgójaként a törvényi szabályozást, illetve a vállalati elkötelezettséget neveztuk meg. Általános érvényű, hogy a vállalatok a jogi kényszernek igyekeznek minél inkább megfelelni, ugyanakkor az önkéntes felelősségvállalást a környezetvédelemmel kapcsolatban jelentősen befolyásolják a rendelkezésre álló pénzügyi források. Hosszú távon elsődleges szempont a költségek és a hasznok egymáshoz való viszonya. A környezet-tudatosság önmagában nem feltétlenül jelent vonzerőt, elengedhetetlen az ebből származó gazdasági haszon.

Dolgozatunk alapvető célja, hogy a visszutas logisztika területén bővítse a szűkös hazai szakirodalmat, valamint a fogalmi keretek tisztázásával, az egyes tevékenységek meghatározásával, a főbb menedzsmentkérdések megválaszolásával hozzájáruljon a sikeres alkalmazáshoz. Ugyanakkor tény, hogy a téma jelentőségét tekintve, ez a dolgozat kiindulópontként szolgálhat, és nyilvánvalóan számtalan további problémát vet fel. Az itt felvázolt elméleti alapok hozzásegítenek a könnyebb megértéshez, viszont a gyakorlati alkalmazás további kutatásokat igényel. Az egyik oldalról fizikai megvalósíthatósági nehézségekkel kell szembenézniük a vállalatoknak, míg másik oldalról ugyanilyen súllyal jelentkeznek a költség szempontok. A sikeres visszutas logisztika a teljes ellátási lánc mentén hozzájárul a környezeti terhelés csökkentéséhez.

Felhasznált irodalom

Carter, C. R. – Ellram, L. M. (1998): Reverse logistics: A review of the literature and framework for future investigation, *Journal of Business Logistics*, No.1., p. 85-101.

Cselényi, J. – Mang, B. – Bányainé, Tóth Á. – Bányai, T. (1997): A recycling logisztika, mint a logisztikai kutatások dinamikusan fejlődő egyik új iránya, *Logisztika*, 1. sz., p. 8-13.

de Brito, M. P. – Dekker, R. (2004): A framework for reverse logistics, In: Dekker, R. – Fleischmann, M. – Inderfurth, K. van Wassenhove, L. (2004, Eds.): *Reverse Logistics: Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*, Springer-Berlin et al., p. 3-27.

Déri, A. (2004): Inverz logisztika: Hol ér véget az ellátási lánc? *Logisztikai Híradó XIV./1*, 10-11.

Dobos, I. (2004): Készletmodellek a visszutas logisztikában, In: Czákó E. – Dobos I. – Kóhegyi A. (szerk.): *Vállalati versenyképesség, logisztika, készletek: Tanulmányok Chikán Attila tiszteletére*, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, (2004), Budapest, p. 290-303.

Kohut, Zs. – Nagy, A. (2004): A logisztika környezetvédelmi vonatkozása: A visszutas logisztika, Összhangban az elmélet és a gyakorlat?, TDK – dolgozat, BKÁE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

Kopicky, R. J. – Berg, M. J. – Legg, L. – Dasappa, V. – Maggioni, C. (1993): Reuse and recycling: Reverse logistics opportunities, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL

Lambert, D. M. – Stock, J. R. (1981): *Strategic Physical Distribution Management*, Irwin, Homewood, IL

Mike, G. (2002): A logisztika környezetvédelmi kérdései és a Reverse Logistics, 19. sz. műhelytanulmány BKÁE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

Murphy, P. R. – Poist, R. P. (1989): Managing of logistics retro-movements: An empirical analysis of literature suggestions, *Transportation Research Forum*, Vol. 29, No. 1, pp. 177-184.

Pohlen, T. L. – Farris, M. (1992): Reverse logistics in plastic recycling, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 22, No. 7., p. 35-47.

Richter, K. – Dobos, I. (2003): Az újrahasznosítás hatása a gazdasági sorozatnagyságra, *Sigma XXXIV*. (2003), p. 45-63.

Rogers, D. S. – Tibben-Lembke, R. S. (1999): *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh

Stock, J. R. (1998): *Development and Implementation of Reverse Logistics Program*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL

Stock, J. R. (1992): *Reverse Logistics*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL

Thierry, M. – Salomon, M. J. – van Nunen, J. – van Wassenhove, L. (1995): Strategic Issues in Product Recovery Management, *California Management Review*, Vol. 37., No. 2., pp. 114-135.

www.informit.com/isapi/product_id, 2003.11.24.

www.oft.gov.uk, 2003. 11. 22.

www.rlec.org, 2003. 11. 24.

Hibaigazítás:

2004. évi 11. számunkban sajnálatos hiba folytán egyik cikkünk szerzője lemaradt. A helyes cím: Hugh Spall – Szerb László: A vállalkozásindítás adminisztrációs költségei az Amerikai Egyesült Államokban (Washington állam) és Magyarországon. Elnézést kérünk a cikk szerzőitől és az olvasóktól.

Gerd Shienstock (szerk.)

EMBRACING THE KNOWLEDGE ECONOMY

(THE DYNAMIC TRANS-
FORMATION OF THE FINNISH
INNOVATION SYSTEM)

Northampton, MA, USA:
Edward Elgar

A nyolcvanas évek elejétől az ipari társadalmak poszt-ipari változatának tartalmát az „új gazdaság” fogalmával azonosították, és jelzésére az információs, tudásalapú gazdaság, tudományalapú gazdaság, hálózati gazdaság vagy a tanuló gazdaság fogalmakat használták. Függetlenül attól, hogy az egyes szerzők a poszt-ipari gazdaság jellemzésére milyen jelzőket vagy mutatókat használnak, Finnország a kialakuló tudásgazdaság élenjáró országai között szerepel. Sőt, a tudásgazdaság fejlődésének mintáival foglalkozó szerzők a finn gazdaságot és társadalmat az információs társadalom olyan modelljének tekintik, amely jelentősen különbözik a már jól ismert egyéb modellektől, mint pl. a Silicon Valley vagy Szingapúr. (Castells – Himanen, 2001).

A Gerd Schienstock által szerkesztett tanulmánykötet az első vállalkozás, amely a finn tudásgazdaság fejlődését nemzeti projekt eredményeként értelmezi, amely az innovációs rendszer működését az ún. szisztematikus átalakulási szemléletben – amely a technológiai fejlődést a szélesebb társadalmi-gazdasági, valamint szervezeti-intéz-

ményi kontextusba „ágyazódva” szemléli – értékeli és minősíti. A finn információs gazdaság és társadalom teljesítménye olyan nemzeti programok eredménye, amely nem vezethető le önmagában gazdasági és iparpolitikai kezdeményezésekből, hanem itt olyan többszintű átalakulási folyamatról van szó, amelyben országos és helyi szinten minden társadalmi csoport részt vett. A tanulmánykötetben szereplő elemzések híven mutatják a tudásgazdaság megjelenésének és fejlődésének sajátosságait befolyásoló kognitív, társadalmi-technológiai és intézményi újítások kölcsönhatását mind a korábbi fejlődési pályák bezáródásában („development path lock-in”) és az új fejlődési alternatívák meghatározásában („path unlocking”).

A kötetben szereplő tanulmányok négy témában (elméleti-konceptuális megközelítések, ipari szektorok és vállalatok, régiók és intézményeik, valamint a finn nemzeti modell) elemzik a finn gazdaság nemzetközileg élenjáró versenyképességében szerepet játszó társadalmi innovációk és strukturális változások jellemzőit. Az észak-európai ország sikerét jól illusztrálja Timo Hamalainen tanulmánya (I. rész, 2. fejezet), mely szerint a nemzet-gazdaságok ún. strukturális versenyképességi mutatóinak rangsorában Finnország a kilencvenes évek elején sorrendben a 14. helyen szerepelt, a kilencvenes évek közepén a második helyen (Svédországot követve) és a kilencvenes évek végén közvetlenül az USA után változatlanul a második helyen állt. Ami pedig a finn ICT szektor sikerét illeti, 2000-ben a foglalkoztatásban és a K+F-ben a világon az első helyen szerepelt, a

hozzáadott érték vonatkozásában pedig a második helyen. Az ICT szektor sikerét Laura Paija és Petri Rouvinen (II. rész, 3. fejezet) nem az ágazat önálló teljesítményeként, hanem a finn innovációs rendszer szektorok közötti hatékony együttműködés eredményének tekinti. Nemzetközi összehasonlításban a finn vállalatok, valamint a kutató és oktatási intézmények közötti kooperáció különlegesen fejlett. A kötetben szereplő szerzők kivétel nélkül elismerik a NOKIA cég „zászlóshajó” szerepét a finn gazdaság megújításában. A cég fejlődésével és szerepével foglalkozó Jyrki Ali-Yrkkö és Raine Hermans hangsúlyozza (II. rész, 6. fejezet), hogy a NOKIA nem önmagában, hanem az országon belüli és a nemzeti határokon átvívelő és hatékonyan működő hálózatokban (nemzetközi információs és kommunikációs klaszter) való részvétel változatos formáival dinamizálja a finn innovációs rendszert. Ezzel összefüggésben a finn ICT szektor fejlődésének elismerése mellett (Laura Paija – Petri Rouvinen, I. rész, 3. fejezet) feltétlenül kiemelendő az ún. hagyományos szektorok (pl. fa- és papíripar, gépipar stb.) innovációs és abszorpciós kapacitásának javítása (Christopher Palmberg, II. rész, 4. fejezet), valamint a rugalmas termelési modellek (a termelésirányítás, munkaszervezet és foglalkoztatási viszonyok innovatív megújításáról van szó) finn vállalati praxisban való fokozott térnyerése. (Tuomo Alasoini, II. rész, 7. fejezet.) Az utóbbival kapcsolatosan a kötetben szereplő tanulmányok szerzői nemcsak „sikersztorikról” számolnak be, hanem rendszeresen felhívják a figyelmet a finn gazdaság fejlődésének olyan gyenge pontjaira is,

mint például a „tudásszolgáltatást” nyújtó cégek (ún. knowledge intensive business firms, KIBF) teljesítményének – nemzetközi mércével összehasonlított – viszonylag alacsony színvonala. (Aija Leiponen, II. rész, 5. fejezet)

A finn innovációs rendszer sikerében központi szerepet játszó NOKIA cég élenjáró szerepe mellett a tanulmánykötet szerkesztője, Gerd Schienstock, kiemeli a „felhasználók”, mint az innovációs rendszer új szereplőinek jelentőségét. A következőket írja: „...nagyon valószínűtlen az érvényben lévő technológiai-társadalmi fejlődési pálya radikális átalakulása vagy annak újjal történő helyettesítése a felhasználók vagy az érintett állampolgárok aktív részvétele nélkül, hiszen elsősorban ők azok, akik ezekkel a mindent átfogó változásokkal nap mint nap konfrontálódnak.” (I. rész, 1. fejezet, 11-12. o.)

A II. világháborút követő periódusban a finn gazdaság a japán és a német gazdasághoz hasonló „gazdasági csodát”, magas növekedési ütemet produkált. Ennek forrását az a nemzeti konszenzus alapozta meg, amelyet egyrészt a beruházások ösztönzésén alapuló növekedési stratégia képviselt, és amelynek eredményeképpen a finn vállalatok szinkronba kerültek a világ-gazdaság élenjáró technológiát alkalmazó cégeivel, másrészt a siker forrása az ugyancsak nemzeti megállapodáson alapuló finn oktatási rendszer világszínvonalú fejlesztése volt (Timo Hamalainen, I. rész, 2. fejezet). A nemzetközileg kiváló teljesítményt nyújtó finn oktatási rendszerrel foglalkozó tanulmányok egyrészt az oktatási rendszeren belüli jelentős átalakulással, a „tudásgazdaság” kihívásaira felelni tudó főiskolai (Kari Kekkonen, III. rész, 11. fejezet) reformmal, továbbá az egyetemi

képzés és a munkaerőpiac kapcsolatával (Asko Suikkanen and Ritva Linnakangas, III. rész, 12. fejezet) foglalkoznak, másrészt az oktatási rendszer működését és átalakulását tárgyaló tanulmányok megkülönböztetett figyelmet szentelnek a tudomány, ezen belül az egyetem és az ipar (gazdaság) kapcsolataiban bekövetkezett radikális változások rövid és hosszú távú hatásainak azonosítására és értékelésére (Mika Nieminen és Erkki Kaukonen, III. rész, 10. fejezet).

A finn tudomány- és technológiai politika a kilencvenes évek eleji gazdasági válság kezelésére irányuló stratégiai döntések során, a hagyományos technológiai orientáció mellett fokozottan támogatta a vállalati K+F tevékenységet, elősegítette az „innovációbarát” társadalmi környezet megteremtését, és ösztönözte a gazdasági és társadalmi szereplők hálózati együttműködését (Tarmo Lemola, III. rész, 14. fejezet). A technológia- és tudománypolitika az országos programok mellett, megkülönböztetett hangsúlyt helyezett a korábbi ipari körzetek, régiók nemzetközi (globális) tudásgazdaságba történő „illesztésének” meggyorsítására. A regionális tudásfejlesztési politika nemzetközileg is ismert egyik „legjobb gyakorlata”, a tamperei régió (Mika Kautonen – Pasi Koski – Gerd Schienstock, III. rész, 9. fejezet). A regionális innovációs politika másik fontos siker-története a Turku környéki bio-technológiai innovációs „hálózat” létrehozása, válaszként a kilencvenes évtized mély válságát kísérő gazdasági és szociális gondokra (pl. termelékenységcsökkenés a Turku környéki gazdaságban, a munkanélküliség ötszörös növekedése stb.) (Henrik Baum, III. rész, 8. fejezet).

A tanulmánykötet befejező fejezetében (IV. rész, 15. fejezet) a tanulmánykötet szerkesztője, G.

Schienstock, összefoglalóan értékeli a finn innovációs rendszer „erős” és „gyenge” pontjait. Ami a finn innovációs rendszer vitathatatlan teljesítményét illeti, Finnország a tudás vagy tanuló gazdaságok sorában nemzetközileg is élenjáró szerepet játszik.

A finn gazdaság nemzetközileg kimagasló eredménye mellett a tanulmánykötet szerkesztője az elért eredmények kritikus pontjait is jelzi. Ezzel összefüggésben a következőkre hívja fel a figyelmünket. A finn gazdasági teljesítmények értékelése szinte kizárólag technológiai kritériumokon alapszik (például a szakértők az ICT szektor növekvő jelentőségét és a modern ICT fogyasztók általi fokozott használatát hangsúlyozzák). Annak ellenére, hogy az ICT szektor az országban vitathatatlanul gyorsan fejlődött, a hagyományos szektorok – főleg a foglalkoztatás fenntartása és bővítése szempontjából – változatlanul rendkívül fontos szerepet játszanak. A kilencvenes évtizedben az ország a modern ICT eszközök előállítására helyezte a fő hangsúlyt, ugyanakkor az ICT termelési folyamatban történő használatában a finn cégek nem tartoznak a nemzetközileg élenjárók közé. Fontos jövőbeni kihívás: a hagyományos iparok modernizációjának, továbbá a „rég” és az „új” gazdaság integrációján alapuló gazdasági növekedés feltételeinek megteremtése. A jövőbeni növekedést nem célszerű kizárólag a problémáktól korántsem mentes ICT szektorra alapozni. A finn gazdasági sikertörténet eredményei halványulnak, ha azt a finn gazdasági szervezeti rendszer tükrében vizsgáljuk. E tekintetben a gyengeség forrásai a következők: viszonylag alacsony az innovatív finn kis- és középvállalkozások részaránya a hagyományos ipari szektorokban, továbbá – a nemzetközi versenyké-

peességben élenjáró országokkal összehasonlítva – ugyancsak fejletlen az ún. tudásintenzív szolgáltatási szektor, amelynek fő funkciója a szervezeti és technológiai innovációk elterjesztése a gazdasági szervezetek körében, továbbá az ún. híd funkció szerepének biztosítása a nagyvállalati és a kis- és középvállalati szektor relációjában érvényesülő tudástransfer és innováció területén.

Röviden összefoglalva: Finnország a gazdaság egyes területein (pl. az ICT kutatása, fejlesztése, gyártása és értékesítése) valóban a „tudás gazdaság” nemzetközileg élenjáró országa. A hagyományos gazdaság pozíciója viszont gyenge, és változatlanul a tudás gazdaság működési logikájától jelentősen különböző elvek szerint működik. A finn gazdaság tehát szektoronként eltérő működési logikával jellemezhető duális gazdaság irányába fejlődik. Annak ellenére, hogy a gazdaság- és társadalompolitikai gyakorlatra a fejlett kooperáció a jellemző („creation of policy networks”), mégis hiányzik a tudományos-technológiai fejlődés, valamint a munkaerő-piaci és társadalompolitikai követelményeket szinkronizáló integratív megközelítés a döntéshozók gondolkodásában és gyakorlatában egyaránt (pl. a finn gazdaságot változatlanul a kétszámjegyű munkanélküliség jellemzi).

Gerd Schienstock tanulmánykötete nemcsak a tudományos kutatók és egyetemi-főiskolai oktatók, hanem a magyar gazdaság és társadalom új fejlődési pályájának kialakításában különböző mértékben érintett szakemberek és politikusok számára egyaránt hasznos, értékes mű. A szerző a finn gazdaság példáján keresztül meggyőzően illusztrálja a technológia és gazdasági teljesítmények társadalmi-kulturális és mentális folyamatokba

való „beágyazottságát”, a társadalmi és gazdasági szereplők változásokért viselt különleges felelősségét és óv a kizárólag technológiai paradigmákon alapuló modernizációs minták mechanikus másolásától.

Makó Csaba

Barakonyi Károly

RENDSZERVÁLTÁS A FELSŐOKTATÁSBAN. BOLOGNA-FOLYAMAT, MODERNIZÁCIÓ

Budapest, Akadémiai Kiadó
2004 (349 oldal)

Rendszerváltás a felsőoktatásban – menedzserigények az irányításhoz

A Ratio Educationis óta az európai oktatási területet a legnagyobb változtatás éri. A Bologna folyamattal évszázados korszak végegre értünk, az európai oktatási rendszer (ek) tartalmi és formai átalakulását kikényszerítő nagy ívű európai szándékok sodrása mindenné elért. A gazdaság szükségletei, a sikeres gazdaságirányítás eszköztárának fokozatos bekerülése az oktatási és képzési rendszerek irányításába a közoktatási rendszerekre különféle, többféle úton-módon gyakorolnak hatást a tartalmi és formai területekre. A Bologna-folyamat hatásrendszerét ma sokrétűen elemzik. Barakonyi Károly egyetemi tanár régtől foglalkozik az egyetemek igazgatásának olyan változtatásával, amelyek a szervezetet az elfogadott és eredményesnek ítélt menedzsereszközökkel és -módszerekkel lendítik új növekedési és fennmaradási pá-

lyákra. Az uniós csatlakozás bekövetkezte más helyzetet hozott a magyar egyetemekre: az általános versenyhelyzet feltehetően sürgetővé teszi az eddig körülményes változtatások határozottabb megvalósítását. Számos cikke és tanulmánya után szerzőnknek az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent új kötete Rendszerváltás a felsőoktatásban címet viseli. Alapgondolata kapcsolódik az EU alapelveinek csoportjához, azaz az EU versenyképességét erősítő egységes felsőoktatási térség létrehozásának elvéhez és gyakorlatához. Ezt sajátos, a menedzser szemléletet érvényesítő rendszer- és szervezetelemzéssel igyekszik indokolni, ami alaposan eltér a mai általános felfogástól és gyakorlattól. Ennek tükrében értelmezhető a CSEFT Operatív Bizottságának megállapítása, amely elhatárolja magát szerző gondolataitól és terveitől.

A kötet történelmi visszapillantása jól tükrözi az egyházi eredetű egyetemirányítás hagyományából eredő és máig érzékelhető egyensúlytalanságot az irányítási mechanizmus, az állami beavatkozás, költségvetési források, az egyetemi autonómia, a tudományosság és praktikusság meg a személyes érdekek ütközéseiben. Korábban ezek a jelenségek és folyamatok elsősorban nemzeti keretekben jelentek meg, a világgazdaság nemzetközi, majd globális jellegének változásaival azonban az oktatási, képzési kérdések is világméretben tűntek fel. Az egyes országok (nemzeti) tudásainak nemzetközi érvényessége, hatékonysága egyben az iskolaszervezetek formai és tartalmi változtatásának szükségességét is felvetette. A praktikum és hatékonyság igénye felé tolodás a figyelmet a második világháború új piaci rendszerei kiépülésével a felsőoktatás felé irányította. A felsőoktatás mint a mindenkori vezetés kiképző területe szerte a világon –

peességben élenjáró országokkal összehasonlítva – ugyancsak fejletlen az ún. tudásintenzív szolgáltatási szektor, amelynek fő funkciója a szervezeti és technológiai innovációk elterjesztése a gazdasági szervezetek körében, továbbá az ún. híd funkció szerepének biztosítása a nagyvállalati és a kis- és középvállalati szektor relációjában érvényesülő tudástransfer és innováció területén.

Röviden összefoglalva: Finnország a gazdaság egyes területein (pl. az ICT kutatása, fejlesztése, gyártása és értékesítése) valóban a „tudás gazdaság” nemzetközileg élenjáró országa. A hagyományos gazdaság pozíciója viszont gyenge, és változatlanul a tudás gazdaság működési logikájától jelentősen különböző elvek szerint működik. A finn gazdaság tehát szektoronként eltérő működési logikával jellemezhető duális gazdaság irányába fejlődik. Annak ellenére, hogy a gazdaság- és társadalompolitikai gyakorlatra a fejlett kooperáció a jellemző („creation of policy networks”), mégis hiányzik a tudományos-technológiai fejlődés, valamint a munkaerő-piaci és társadalompolitikai követelményeket szinkronizáló integratív megközelítés a döntéshozók gondolkodásában és gyakorlatában egyaránt (pl. a finn gazdaságot változatlanul a kétszámjegyű munkanélküliség jellemzi).

Gerd Schienstock tanulmánykötete nemcsak a tudományos kutatók és egyetemi-főiskolai oktatók, hanem a magyar gazdaság és társadalom új fejlődési pályájának kialakításában különböző mértékben érintett szakemberek és politikusok számára egyaránt hasznos, értékes mű. A szerző a finn gazdaság példáján keresztül meggyőzően illusztrálja a technológia és gazdasági teljesítmények társadalmi-kulturális és mentális folyamatokba

való „beágyazottságát”, a társadalmi és gazdasági szereplők változásokért viselt különleges felelősségét és óv a kizárólag technológiai paradigmákon alapuló modernizációs minták mechanikus másolásától.

Makó Csaba

Barakonyi Károly

RENDSZERVÁLTÁS A FELSŐOKTATÁSBAN. BOLOGNA-FOLYAMAT, MODERNIZÁCIÓ

Budapest, Akadémiai Kiadó
2004 (349 oldal)

Rendszerváltás a felsőoktatásban – menedzserigények az irányításhoz

A Ratio Educationis óta az európai oktatási területet a legnagyobb változtatás éri. A Bologna folyamattal évszázados korszak végegre értünk, az európai oktatási rendszer (ek) tartalmi és formai átalakulását kikényszerítő nagy ívű európai szándékok sodrása mindenné elért. A gazdaság szükségletei, a sikeres gazdaságirányítás eszköztárának fokozatos bekerülése az oktatási és képzési rendszerek irányításába a közoktatási rendszerekre különféle, többféle úton-módon gyakorolnak hatást a tartalmi és formai területekre. A Bologna-folyamat hatásrendszerét ma sokrétűen elemzik. Barakonyi Károly egyetemi tanár régtől foglalkozik az egyetemek igazgatásának olyan változtatásával, amelyek a szervezetet az elfogadott és eredményesnek ítélt menedzsereszközökkel és -módszerekkel lendítik új növekedési és fennmaradási pá-

lyákra. Az uniós csatlakozás bekövetkezte más helyzetet hozott a magyar egyetemekre: az általános versenyhelyzet feltehetően sürgetővé teszi az eddig körülményes változtatások határozottabb megvalósítását. Számos cikke és tanulmánya után szerzőnknek az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent új kötete Rendszerváltás a felsőoktatásban címet viseli. Alapgondolata kapcsolódik az EU alapelveinek csoportjához, azaz az EU versenyképességét erősítő egységes felsőoktatási térség létrehozásának elvéhez és gyakorlatához. Ezt sajátos, a menedzser szemléletet érvényesítő rendszer- és szervezetelemzéssel igyekszik indokolni, ami alaposan eltér a mai általános felfogástól és gyakorlattól. Ennek tükrében értelmezhető a CSEFT Operatív Bizottságának megállapítása, amely elhatárolja magát szerző gondolataitól és terveitől.

A kötet történelmi visszapillantása jól tükrözi az egyházi eredetű egyetemirányítás hagyományából eredő és máig érzékelhető egyensúlytalanságot az irányítási mechanizmus, az állami beavatkozás, költségvetési források, az egyetemi autonómia, a tudományosság és praktikusság meg a személyes érdekek ütközéseiben. Korábban ezek a jelenségek és folyamatok elsősorban nemzeti keretekben jelentek meg, a világ gazdaság nemzetközi, majd globális jellegének változásaival azonban az oktatási, képzési kérdések is világméretben tűntek fel. Az egyes országok (nemzeti) tudásainak nemzetközi érvényessége, hatékonysága egyben az iskolaszervezetek formai és tartalmi változtatásának szükségességét is felvetette. A praktikum és hatékonyság igénye felé toródás a figyelmet a második világháború új piaci rendszerei kiépülésével a felsőoktatás felé irányította. A felsőoktatás mint a mindenkori vezetés kiképző területe szerte a világon –

nem egyforma mértékben – került offenzív változtatások elé, amelyet az egyes országok különbözőképpen válaszoltak meg.

Barakonyi Károly egyetemi tanárként, rektorként sorra szembe-sült a változások nyomán megjelenő új igényekkel, amelyeket, mint a stratégiai kérdések szakértője, hovatovább megoldásra érettnék ítelt. A változtatások igénye 1989 óta tartamilag/formailag meggyorsult. Az állami közoktatás feszesen összerendezett intézménytömbjéből fokozatosan kiszabadult intézmények más feltételek között keresik és lelik meg részben túlélésük, részben továbbfejlődésük útját. A piacosodó viszonyok és a szabályozás újrafogalmazásának menedzserelve és -gyakorlata kreatív megoldások felé mutat. A mű elemző fejezetei (Az egyetemi hagyományok, Változó világunk, A Bologna-folyamat kihívásai, Felsőoktatásunk és a bolognai folyamat, Lépcsős képzés: akadémiai reform, Egyetemi kormányzat, Egyetemi irányítási modellek, A felsőoktatás finanszírozása, Stratégiaalkotás a felsőoktatásban) számos összehasonlító példával, érdemi megállapításokkal látja el az olvasót a szükségyszerű kényszer és változtatás egyes indokaira tekintettel. Szerzőnk a racionális szervezetelemzés oldaláról a szolgáltatás hatékonysága, a felhasználó érdekei és az irányítás részletes, szintekre bontott tartalmának ismertetésével alakítja ki modelljét. Szerzőnk minden lényeges kérdést érint meggyőződése szerint azért, mert a mai egyetemvezetésnek nincs vagy nem kellőek az ismeretei a megváltozott környezet elvárásairól és lehetőségeiről. Ugyanakkor a célszerűen hasznosítható menedzser-eszközrendszer birtokában közvetlen javaslatot tesz – alkalmazkodva a meghatározó uniós alapelvekhez – a felsőoktatás 2010-es állapotára. Művének címe ideális folyamatot

jelöl – Rendszerváltás a felsőoktatásban – amelynek megvalósításához ez a könyv új oldalról ad támpontokat.

Ma már nem lehet külön magyar egyetemvezetési érdekek, mert az keveredik az – egységesülni igyekvő európai gyakorlattal. Az uniós belépéssel a magyar felsőoktatás is része lett az uniós oktatási/képzési szakpolitikának. Az uniós oktatást nemzeti hatáskörbe utalja, ugyanakkor érzékelhető, hogy erőteljes ajánlásokkal befolyásolva igyekszik egységesíteni az európai hatékonyság érdekeit szolgáló oktatáspolitikákat. Barakonyi Károly stratégiai szemlélettel, a sikeres vezetési, irányítási rendszereket a felsőoktatásra adaptálva bizonyítja, hogy így megváltozva, a magyar felsőoktatás dinamikus, hozzáértő, megbízható és együttműködő ország oktatási/képzési háttereként alapja a következő időszakoknak. Talán nem véletlen, hogy a kötet szerzője egyetemi tanár, a Pécsi Tudományegyetem volt rektora, a mű bírálója Gaál Zoltán egyetemi tanár, a Veszprémi Egyetem rektora. A menedzserizmus eredményei, a jelen tapasztalatai mindkettejüknél a változtatás érdemi igényét körvonalazzák a felsőoktatás távlatos hatékonysága érdekében.

Krisztián Béla

Sallai János (szerk.)

AZ EU, MINT A SZABADSÁG, BIZTONSÁG ÉS JOG TÉRSÉGE

Készült: A BM Oktatási Főigazgatóság gondozásában.

2004, 275 oldal.

Az Európai Unió bel- és igazságügyi együttműködéséről szóló könyv két funkciót lát el: egyrészt

felsőfokú oktatási tankönyv az e hivatásra készülőknek és az e feladatokat ellátóknak, másrészt a széleskörű magyar olvasó közönség számára újszerű tényeket világít meg az EU bel-, igazságügyi és védelmi együttműködéséről. Az EU-ban ez a együttműködés lényegében csak az elmúlt évszázad utolsó évtizedében bontakozott ki, s korunkban is tovább fejlődik. Szakács Gábor, a BM Oktatási Főigazgatóságának főigazgatója előszavában rámutat arra, hogy e könyv megjelenését követően is tovább kell folynia e téma kutatásának, újabb szakirodalom megjelentetésének.

E könyv esetében ez annál is inkább időszerű, mivel a kéziratok lezárása az Európai Unióhoz való csatlakozásunkat megelőzően történt. Csak egy példát említve: magyar állampolgár az EU-ban ma már nem csupán vízum-mentességben részesül, hanem a belső határokat útlevél nélkül szabadon átlépheti.

A könyv nagy előnye, hogy szerzői olyan szakértők, akik hivatásszerűen is részesei az EU bel- és igazságügyi együttműködésének. Tóth Árpádné Masika Edit, külügyminisztériumi szakértő ennek történetéről írva, megvilágítja az ehhez kapcsolódó politikákat, kezdve a személyek szabad mozgásától, az EU állampolgárságon át az EU bővítéséig.

Tóth Judit, a Miniszterelnöki Hivatal főtanácsadója a személyek EU-beli szabad mozgását ismertető fejezete tartalmazza ennek feltételeit is; köztük, hogy az EU-ban a tagállamok döntenek el, melyik hatóságuk hatáskörébe tartozzék az idegen rendszert; tehát emiatt nem szükségesek közigazgatási módosítások. A fejezet igen szakszerűen s mégis olvasmányosan ismerteti az idegenrendszet gyakorlatát,

nem egyforma mértékben – került offenzív változtatások elé, amelyet az egyes országok különbözőképpen válaszoltak meg.

Barakonyi Károly egyetemi tanárként, rektorként sorra szembe-sült a változások nyomán megjelenő új igényekkel, amelyeket, mint a stratégiai kérdések szakértője, hovatovább megoldásra érettnék ítélte. A változtatások igénye 1989 óta tartamilag/formailag meggyorsult. Az állami közoktatás feszesen összerendezett intézménytömbjéből fokozatosan kiszabadult intézmények más feltételek között keresik és lelik meg részben túlélésük, részben továbbfejlődésük útját. A piacosodó viszonyok és a szabályozás újrafogalmazásának menedzserelve és -gyakorlata kreatív megoldások felé mutat. A mű elemző fejezetei (Az egyetemi hagyományok, Változó világunk, A Bologna-folyamat kihívásai, Felsőoktatásunk és a bolognai folyamat, Lépcsős képzés: akadémiai reform, Egyetemi kormányzat, Egyetemi irányítási modellek, A felsőoktatás finanszírozása, Stratégiaalkotás a felsőoktatásban) számos összehasonlító példával, érdemi megállapításokkal látja el az olvasót a szükségyszerű kényszer és változtatás egyes indokaira tekintettel. Szerzőnk a racionális szervezetelemzés oldaláról a szolgáltatás hatékonysága, a felhasználó érdekei és az irányítás részletes, szintekre bontott tartalmának ismertetésével alakítja ki modelljét. Szerzőnk minden lényeges kérdést érint meggyőződése szerint azért, mert a mai egyetemvezetésnek nincs vagy nem kellőek az ismeretei a megváltozott környezet elvárásairól és lehetőségeiről. Ugyanakkor a célszerűen hasznosítható menedzser-eszközrendszer birtokában közvetlen javaslatot tesz – alkalmazkodva a meghatározó uniós alapelvekhez – a felsőoktatás 2010-es állapotára. Művének címe ideális folyamatot

jelöl – Rendszerváltás a felsőoktatásban – amelynek megvalósításához ez a könyv új oldalról ad támpontokat.

Ma már nem lehet külön magyar egyetemvezetési érdek, mert az keveredik az – egységesülni igyekvő európai gyakorlattal. Az uniós belépéssel a magyar felsőoktatás is része lett az uniós oktatási/képzési szakpolitikának. Az unió az oktatást nemzeti hatáskörbe utalja, ugyanakkor érzékelhető, hogy erőteljes ajánlásokkal befolyásolva igyekszik egységesíteni az európai hatékonyság érdekeit szolgáló oktatáspolitikákat. Barakonyi Károly stratégiai szemlélettel, a sikeres vezetési, irányítási rendszereket a felsőoktatásra adaptálva bizonyítja, hogy így megváltozva, a magyar felsőoktatás dinamikus, hozzáértő, megbízható és együttműködő ország oktatási/képzési háttereként alapja a következő időszakoknak. Talán nem véletlen, hogy a kötet szerzője egyetemi tanár, a Pécsi Tudományegyetem volt rektora, a mű bírálója Gaál Zoltán egyetemi tanár, a Veszprémi Egyetem rektora. A menedzserizmus eredményei, a jelen tapasztalatai mindkettejüknél a változtatás érdemi igényét körvonalazzák a felsőoktatás távlatos hatékonysága érdekében.

Krisztián Béla

Sallai János (szerk.)

AZ EU, MINT A SZABADSÁG, BIZTONSÁG ÉS JOG TÉRSÉGE

Készült: A BM Oktatási Főigazgatóság gondozásában.

2004, 275 oldal.

Az Európai Unió bel- és igazságügyi együttműködéséről szóló könyv két funkciót lát el: egyrészt

felsőfokú oktatási tankönyv az e hivatásra készülőknek és az e feladatokat ellátóknak, másrészt a széleskörű magyar olvasó közönség számára újszerű tényeket világít meg az EU bel-, igazságügyi és védelmi együttműködéséről. Az EU-ban ez a együttműködés lényegében csak az elmúlt évszázad utolsó évtizedében bontakozott ki, s korunkban is tovább fejlődik. Szakács Gábor, a BM Oktatási Főigazgatóságának főigazgatója előszavában rámutat arra, hogy e könyv megjelenését követően is tovább kell folynia e téma kutatásának, újabb szakirodalom megjelentetésének.

E könyv esetében ez annál is inkább időszerű, mivel a kéziratok lezárása az Európai Unióhoz való csatlakozásunkat megelőzően történt. Csak egy példát említve: magyar állampolgár az EU-ban ma már nem csupán vízum-mentességben részesül, hanem a belső határokat útlevel nélkül szabadon átlépheti.

A könyv nagy előnye, hogy szerzői olyan szakértők, akik hivatásszerűen is részesei az EU bel- és igazságügyi együttműködésének. Tóth Árpádné Masika Edit, külügyminisztériumi szakértő ennek történetéről írva, megvilágítja az ehhez kapcsolódó politikákat, kezdve a személyek szabad mozgásától, az EU állampolgárságon át az EU bővítéséig.

Tóth Judit, a Miniszterelnöki Hivatal főtanácsadója a személyek EU-beli szabad mozgását ismertető fejezete tartalmazza ennek feltételeit is; köztük, hogy az EU-ban a tagállamok döntenek el, melyik hatóságuk hatáskörébe tartozzék az idegen rendszet; tehát emiatt nem szükségesek közigazgatási módosítások. A fejezet igen szakszerűen s mégis olvasmányosan ismerteti az idegenrendszet gyakorlatát,

ugyanakkor tartalmazza az ezt megalapozó értékítéleteket is: az idegengyűlölet és a rasszizmus tilalmát.

Elmélyülési céljait követve, az EU igen sokat foglalkozik a rendőri együttműködés követelményeivel, s ennek központjával, az Európólal. Hegyaljai Máttyás (Országos Rendőr-főkapitányság és Europol Magyar Nemzeti Iroda) és Bobák Artur (Rendőrtiszti Főiskola, Rendészei Vezetőképző) fejezetéből megismerhető, hogy e téren mi az EU és mi a tagállam hatásköre és – ami a nem szakértő olvasók előtt általában nem ismert –, hogy miképpen működik e két hatáskör kapcsolata, vagyis az összekötőtiszti rendszer. A szerzők nem hallgatják el a vitatott kérdéseket sem: a költségeket, s a továbbfejlesztés szükségességét. Írásuk egyidejűleg gyakorlati és politika-elméleti, mai és jövőbeli, miközben valóságos felderítések – tanulságos, s ugyanakkor krimiknél sokkal szórakoztatóbb – ismertetését is tartalmazza.

Némethné Bokor Klára (Igazságügyi Minisztérium) és Nagy Henriett (Igazságügyi Minisztérium) az EU büntető igazságszolgáltatási együttműködését vizsgálja meg. Ez – az európai elfogató parancs és a tagállamok közötti átadás bevezetésével – lényegesen fejlődik. Például polgárbarát szabály, hogy a hivatalos iratokat – ha a címzett a küldő hatóság nyelvét nem ismeri – le kell fordítani a

címzett anyanyelvére. A jövőre és az integrációs együttműködés más területeire is vonatkozó tanulság, hogy a tagállam hatáskörében maradó jogosultság esetében is igen hatékony lehet az EU-beli együttműködés, s a közös értékrend biztonságos érvényesülése.

Sallai János, a Rendőrtiszti Főiskola, Rendészeti Vezetőképző Továbbképző és Kutatóintézet tanárának fejezete az EU nagy eredményét, a Schengeni Egyezményeket mutatja be, melyek két szempontból is alapvető jelentőségűek: az ebben részt vevő tagállamok polgárai számára megszűnt az integráción belüli határokon való ellenőrzés, ehhez nincs szükségük útlevele; ebben a korábbi 15 tagállam közül nem valamennyi vesz részt, mivel elfogadták a megerősített együttműködés szabályát, azaz a tagállamok egy része megállapodhat szorosabb együttműködésben, ha a többiek ehhez való későbbi csatlakozási igényét biztosítja. A fejezet ismerteti a Schengeni együttműködés valamennyi területét, köztük az igen fontos Schengeni Információs Rendszert.

Ritecz György, a Határőrség Országos Parancsnoksága részéről foglalja össze a Schengeni Közös Kézikönyv anyagát, tehát a Schengeni szerződő államok területére való beutazás feltételeit; a határrendészeti ellenőrzést; a Közös Kézikönyv uniós mellékleteit és tagállami mellékleteit.

Igen hasznos, hogy a könyv az ajánlott irodalmon és linkeken kívül Sallai János „Mini EU lexikon”-ját – is tartalmazza.

A vonatkozó felsőoktatás számára jelentős segítségül szolgál a kötet végén lévő 222 kérdés. A bel-és igazságügyi együttműködés ugyanis igen sokrétű; ismerni kell az EU erre vonatkozó jogrendjét, s mivel az ennek alapját képező – a tagállamok állam-és kormányfői által 2004 végén aláírt – Európai Alkotmány Szerződés ratifikálása még folyamatban van, várhatóan két évig hatályos marad az EU jelenlegi bonyolult szerződési rendszere.

A főiskolai hallgatók számára igen hasznos, hogy indokolt esetben a kérdések utalnak a régi szerződésekre és az Alkotmány Szerződésre is. A remélhetőleg még ebben az évben megjelenő új kiadásban célszerű lesz Magyarország hatályos Csatlakozási Szerződését és az EU Alkotmány Szerződését is befoglalni.

Összefoglalva a könyv hiánypótló és nagy előnye, hogy szerzői nem csupán közleményekből, előadásokból ismerik témájukat, hanem annak szakértői lévén, a gyakorlatból is, továbbá, hogy hivatásos szakértőkként értékelik az eddig elérteket és a további tennivalókat.

Izikené Hedri Gabriella